

ITALIA VENDE MODA LEGALI IN PASSERELLA

Chiomenti, Bonelli Errede Pappalardo e Nctm sono gli studi con le maggiori quote di mercato. Nell'ultimo anno il comparto ha mosso 3,3 miliardi.



CORPORATE BOND IL BUSINESS PARLA INGLESE

Nei primi due mesi del 2014 si contano già venti operazioni per un volume di emissioni complessivo pari a 15,4 miliardi. Linklaters, Allen & Overy e Clifford Chance dominano il comparto. Chiomenti è il primo tra gli italiani. Sprint di White & Case.



**Avvocati
d'azione...
di responsabilità**



**Berlusconi spera
nel bis di Coppi
a Strasburgo**



**Legalitax
chiude il 2013
a 10 milioni**

Anteprima veloce

Elenco segnalibri

Numero

Segnalibro

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice

Indietro

Avanti



Edicola di MAG

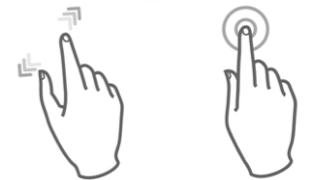
Numeri Scaricati

Numeri in corso di lettura

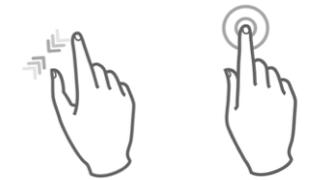
Scorrimento orizzontale



Spread o doppio click per ingrandire



Pinch o doppio click per diminuire



Click in alto per il menu



L'AFRICA E IL RISCHIO DI ARRIVARE (ancora una volta) ULTIMI

La conquista del continente nero da parte dei colossi anglosassoni è già partita. Mentre le grandi insegne italiane, per ora, latitano.

di nicola di molfetta

Così vicini e così lontani. Africa chiama Italia. Ma il segnale di ricezione è debole. Sono straniere le insegne che stanno guidando la conquista delle posizioni strategiche nel continente nero. L'ultimo annuncio, come sempre, è arrivato dall'Inghilterra. Lo studio Eversheds ha esteso il suo network di alleanze a 31

dei 56 Paesi in cui è suddiviso il continente, stringendo accordi di collaborazione (nell'ambito del progetto Eversheds Africa Law Institute, Eali) con 33 realtà dopo aver incorporato Mahons in Sud Africa e El Heni in Tunisia. La ramificazione della presenza della law firm segue, ovviamente, le direttrici del tasso di crescita del prodotto interno lordo e la

primavera della classe media che oramai è presente in 27 dei Paesi dell'area.

Come è facile immaginare, Eversheds non è solo in questa corsa. Sempre tra le insegne d'oltre manica, quelle che stanno facendo i maggiori investimenti nella zona sono Dla Piper, che ha dato vita a un Africa Group in cui sono affiliate 14 law firm locali (le ultime tre, in Algeria, Burundi e Namibia, hanno aderito al network a gennaio 2014) e Hogan Lovells che non solo ha inglobato la law firm sudafricana Routledge Modise a fine 2013, ma ha cominciato anche a delocalizzare alcune delle funzioni di supporto dello studio nel Paese, in modo da ottenere un servizio low cost e riuscire ad abbassare la propria struttura di costi per acquisire competitività nella gara a colpi di sconti e tariffe flessibili che (non solo in Italia) sembra sempre più determinante per l'acquisizione di clienti e mandati.

presto, però. Nctm, Bonelli Erede Pappalardo e Gianni Origoni Grippo Cappelli, potrebbero essere tra i soggetti pronti a fare la prima mossa sullo scacchiere Africano.

Quale che sia il primo tra gli studi che deciderà di cominciare una campagna d'Africa, è importante tenere a mente due elementi. Andare alla ricerca di operazioni straordinarie a nove zeri non deve essere l'obiettivo. Negli ultimi 10 anni, questo mercato ha prodotto pochi deal per un valore irrisorio, pari a circa 2,5 miliardi di euro. E sul dato, è bene tenere a mente, incidono sostanzialmente solo due operazioni: l'acquisizione del 40% di Abu Qir (1,105 miliardi) da parte di Edison nel 2008 e quella dell'80% di Bank of Alexandria (1,276 miliardi) da parte di Banca Imi nel 2006. Il deal più recente, invece, è stato messo a segno da Grimaldi che ha affiancato Fiera Milano nell'acquisizione del 75%

di Cape Gourmet Food Festival (5 milioni).

Il giusto approccio per tentare di cogliere l'occasione africana è quello di posizionarsi come business partner dei soggetti, Pmi in testa, che intendono internazionalizzare la propria attività e penetrare il mercato. La logica del tutto e subito non funziona in questo mercato. Investire in Africa, oggi, significa agire con una logica di lungo periodo e di piccoli numeri con la consapevolezza che il tasso di sviluppo di queste operazioni potrebbe essere molto elevato e il ritmo di crescita della propria presenza, addirittura galoppante. Ma chi avrà il coraggio di cogliere la sfida e prendere una posizione prima che gli spazi siano tutti occupati dai colossi anglo americani? Lo vedremo presto.

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
 *@n_dimolfetta*

N. 12 del 10.03.14

MAG
by legalcommunity.it

ITALIA VENDE MODA LEGALI IN PASSERELLA

Chiomenti, Bonelli Erede Pappalardo e Nctm sono gli studi con le maggiori quote di mercato. Nell'ultimo anno il comparto ha mosso 3,3 miliardi.



CORPORATE BOND IL BUSINESS PARLA INGLESE
 Nel primi due mesi del 2014 si contano già venti operazioni per un volume di emissioni complessivo pari a 15,4 miliardi. Linklaters, Allen & Overy e Clifford Chance dominano il comparto. Chiomenti è il primo tra gli italiani. Sprint di White & Case.

Avvocati d'azione... di responsabilità
 Berlusconi spera nel bis di Coppi a Strasburgo
 Legalitax chiude il 2013 a 10 milioni

Mag by legalcommunity.it è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore
 nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

Centro Ricerche
 vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it
 Hicham R. Haidar Diab • www.Kreita.com
 Foto copertina: © Aleksandr Evseev - Fotolia.com

Legalcommunity S.r.l. • Via Savona, 123
 20144 Milano • Tel. 02.84.24.38.89
 info@legalcommunity.it • www.legalcommunity.it

Amministratore unico
 aldo.scaringella@legalcommunity.it

Eventi e Comunicazione
 stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Webmaster • Gabriele Manna
 geberele@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità
 mag@legalcommunity.it

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

LA VOLUNTARY DISCLOSURE

Martedì 18 marzo 2014 • ore 17,15
Uptown Palace • Via Santa Sofia, 10 • Milano



In partnership con



Intervengono

Giulio Andreani

Professore di Diritto Tributario, Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze
Dottore Commercialista

Emanuele Fisicaro

Docente di Diritto Penale Commerciale e Legislazione Antiriciclaggio, Università degli Studi di Bari

Roberta Guaineri

Socio, Studio Moro Visconti de Castiglione Guaineri

Michele Muscolo

Consigliere Delegato, Generfid (Gruppo Banca Generali)

Modera

Nicola Di Molfetta

Direttore, *legalcommunity.it*

Per informazioni ed iscrizioni:

www.legalcommunity.it - sezione eventi



Bonvicini:
«Con Roedl
perchè il mondo
è cambiato» **9**



41 **Diritti umani,**
Berlusconi spera
nel bis di coppi
a Strasburgo



13 **Derivati Milano,**
gli avvocati
salva banche



Legalitax chiude
il primo anno
a 10 milioni **45**



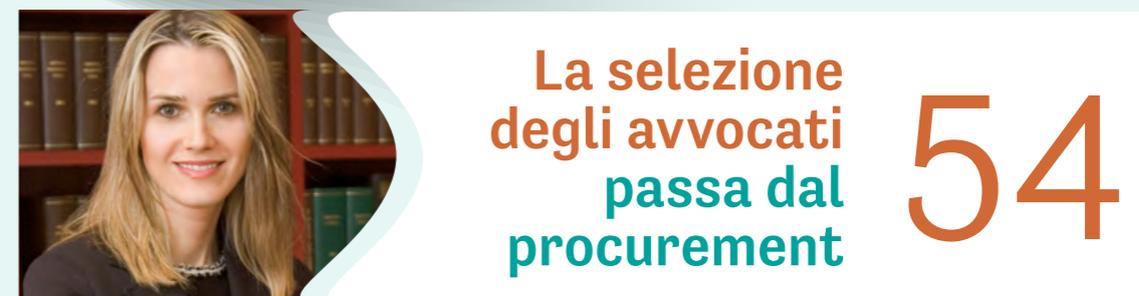
Italia vende
moda. Legali
in passerella **19**



48 **Project bond,**
un'occasione
per le banche



28 **Corporate bond**
il mercato
parla inglese



La selezione
degli avvocati
passa dal
procurement **54**



Avvocati
d'azione... di
responsabilità **35**



60 **Arredamento**
di studio:
lo stile
efficiente

RAYNAUD AND PARTNERS

STUDIO LEGALE



Private Equity - M&A

Acquisition Finance - Restructuring

Structure Finance

Derivatives

Equity Capital Markets

Insurance

Real Estate

Tax

Labour

Litigation

RAPLEX

Via Santa Maria Segreta, 6 - 20123 Milano (Italia)
TEL. +39.02.7217091 - FAX +39.02.72170950/51
segreteria@raplex.it - www.raplex.it

BONVICINI: «CON ROEDL PERCHÈ IL MONDO È CAMBIATO»

Tra dicembre 2012 e gennaio 2013, l'80% di Sogeslot Spa è passato da Melonari Srl ad Adria Gaming International Spa, società collegata alla Novomatic. Il tavolo della trattativa per questa operazione non solo è stato decisivo per il rafforzamento sul territorio nazionale del colosso tedesco dei giochi, ma ha fatto sì che gli avvocati di Blf e quelli di Roedl & Partners incrociassero i rispettivi percorsi professionali scoprendo di piacersi. Tanto che, come riportato sul [n. 8 di Mag by legalcommunity.it](#), lo scorso 13 gennaio la sede italiana dello studio tedesco e l'ufficio milanese di Blf, dove operavano **Daniele Bonvicini**, **Alessandro Borelli** e **Giuliana Durand**, hanno annunciato la loro integrazione.

Ad oggi, si tratta del lateral hire più rilevante messo a segno da inizio 2014 in Italia. Un'operazione che dà al dipartimento di M&A, guidato da **Stefan Brandes** e **Chiara Stanzione**, un radicamento tra la clientela industriale italiana senza precedenti.

«Il terreno su cui potremo fare la differenza», dice Brandes a *Mag by legalcommunity.it*, «è quello della consulenza per l'internazionalizzazione. Qui ci presentiamo al mercato delle Pmi come one stop shop con sedi in tutto il mondo capaci di assistere l'impresa in maniera continuativa». «L'appeal di questa nostra operazione», aggiunge Bonvicini, «è l'innesto di una visione sarto-



Da sinistra: Alessandro Borelli, Giampiero Guarnerio, Giuliana Durand, Daniele Bonvicini e Stefan Brandes

riale della professione in una big firm». E sulla scelta di abbandonare l'indipendenza da super boutique aggiunge: «E' cambiato il mondo: il mercato non è più Milano-centrico». Lo studio, secondo le stime di Mag, con questa integrazione parte con un giro d'affari di base di circa 20 milioni di euro.

Ma la strada per far crescere la redditività della struttura non passerà solo per le operazioni straordinarie. «Vogliamo assistere i clienti prima, durante, dopo e "a lato"», sintetizza Brandes facendo capire che nel business model di Roedl la marginalità si costruisce giorno per giorno. 🌐

PARZANI, FIGARI, BARIATTI AI CDA PIACCIONO LE AVVOCATE

Cresce il numero di avvocate presenti nei consigli d'amministrazione di grandi gruppi societari. La nomina più recente è quella che ha riguardato **Claudia Parzani**, partner di Linklaters e presidente di Valore D che, lo scorso 4 marzo è stata cooptata nel cda di Allianz. Proprio dal colosso assicurativo

tedesco arriva l'attuale numero uno di Generali, **Mario Greco**, che ha nel suo board un'altra arcinota avvocatessa d'affari, **Alberta Figari** di Clifford Chance.



Claudia Parzani, Stefania Bariatti e Alberta Figari

Entrambe queste professioniste provengono da studi inglesi. Law firm dove la partecipazione di un socio ad un consiglio di amministrazione è, solitamente, soggetta a precise autorizzazioni interne. In generale si può dire che si tratta di un'eccezione alla regola che, evidentemente, non è così raro ottenere. A dire il vero anche in molti studi italiani l'assunzione di cariche sociali da parte dei soci non è incoraggiata. In Chiomenti, per esempio, **Stefania Bariatti** che è a capo dell'ufficio di Bruxelles e della practice di diritto dell'Unione europea internazionale e della concorrenza, è uscita dalla partnership acquisendo il ruolo di of counsel dopo la recente nomina a presidente del gruppo autostradale Sias in sostituzione di **Bruno Binasco**.

Lo statuto dello studio è piuttosto rigido in materia di assunzione di incarichi sociali da parte dei partner. Nel caso di Bariatti le poltrone sono più di una (oltre all'incarico in Sias, l'avvocato è anche consigliere di Astm, Cnpds e Tecnomed) e alla fine è stato deciso di assegnarle la carica di of counsel. 🇮🇹

CINTIOLI E BEP TORNANO "INSIEME" PER GLI AEROPORTI DI PISA E FIRENZE

Ex soci ma ancora l'uno al fianco dell'altro in alcune operazioni. Succede allo studio Bonelli Erede Pappalardo e al professor **Fabio Cintioli** che, a luglio 2012, si sono separati ma che, di tanto in tanto tornano a lavorare insieme. Di recente, infatti, è accaduto che Bep e Cintioli & associati abbiano assistito Corporacion America Italia nelle acquisizioni del 33,4% in Aeroporti di Firenze e del 27% in SAT (aeroporti di Pisa). Le due operazioni sono state propedeutiche per il lancio di un'Opa, sempre da parte del gruppo argentino, sul 100% di entrambe le società. L'offerta pubblica d'acquisto, però, è stata seguita da White & Case. 🇮🇹

RIOLO CALDERARO CRISOSTOMO RAFFORZA IL CAPITAL MARKETS

Rcc, la boutique fondata da **Silvio Riolo**, **Paolo Calderaro** e **Michele Crisostomo** apre le porte a un nuovo counsel. Si tratta di **Federico Morelli**, fino a questo momento senior associate di White & Case dov'era approdato a giugno 2013 con il team di ex Allen & Overy guidato da **Paola Leocani**. Morelli, con il titolo di counsel, si aggiunge al gruppo di capital markets dello studio RCC per coordinare le attività relative alle emissioni azionarie ed obbligazionarie, dopo aver maturato una lunga esperienza nel settore. Lo scorso ottobre, Morelli ha fatto parte del team che ha assistito Atlantia nell'emissione di un bond da 750 milioni di euro con scadenza 2021. L'avvocato, inoltre, ha fatto parte della squadra che si è occupata del buy-back da 1,5 miliardi di euro di propri titoli senior da parte di Intesa SanPaolo. L'arrivo di Morelli porta a 26 il numero complessivo di professionisti che lavorano per lo studio. Sul fronte White & Case, intanto, si registra una nuova uscita dopo quella di **Elena Radicella Chiaramonte**, anche lei arrivata da Allen & Overy con Leocani e rientrata alla "base" lo scorso 30 gennaio. 🗣️

GATTAI RIPARTE CON GLI ACQUISTI MA SI ASPETTA LA MOSSA SU ROMA

Nuovo ingresso in Gattai Minoli & partners. Lo studio torna anche a mettere a segno lateral hire di peso. Per rafforzare il team di Corporale M&A, arriva **Piero Albertario** da Pedersoli e Associati. L'ingresso del socio nella sede di Milano dello studio, porta a 12 il numero dei partner dell'associazione professionale fondata da **Bruno Gattai** dopo lo spin off da Grimaldi. Con il socio arriva anche **Nicola Martegani**, in qualità di associate. Ma il mercato continua a ipotizzare un possibile investimento della boutique nella capitale. Lo studio potrebbe partire con l'acquisizione di due soci con cui lavorare alla costruzione della practice capitolina. Ma per il momento le bocche di tutti, in via Manzoni, restano cucite. 🗣️



Piero Albertario



legalcommunity.it

è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

PROCESSO ALL'AVVOCATURA

Giovedì 27 marzo • ore 17,30 • Sala Auditorium • La Scala Studio Legale • Via Correggio, 43 • Milano

Una professione essenziale per la garanzia dei diritti dei cittadini?
O la causa principale del cattivo funzionamento della macchina della Giustizia italiana?

AVVOCATI SUL BANCO DEGLI IMPUTATI

Paolo Giuggioli

Presidente, Ordine degli Avvocati di Milano

Nicola Marino

Presidente, Oua (Organismo Unitario Avvocatura Italiana)

Imma Troianiello

Componente Consiglio di Amministrazione, Cassa Forense

Modera

Nicola Di Molfetta

Direttore Legalcommunity.it

Alessandro De Nicola

Senior Partner, Orrick Herrington & Sutcliffe

Giuseppe La Scala

Partner, La Scala Studio Legale

Giovanni Lega

Presidente, ASLA (Associazione Studi Legali Associati)



Per informazioni e iscrizioni:
www.legalcommunity.it • sezione eventi

In collaborazione con

LaScala
STUDIO LEGALE
in association with
Field Fisher Waterhouse

È stato richiesto l'accreditamento
formativo all'Ordine degli Avvocati di Milano.

DERIVATI MILANO

GLI AVVOCATI SALVA BANCHE

Lungo elenco di studi tra i difensori degli istituti che sono stati assolti dall'accusa di truffa in Appello. Una sentenza di grande rilievo che annulla anche le multe e revoca la confisca di 89 milioni di euro. Si litiga anche nel regolamentare: Cleary, Rucellai e Linklaters preparano il ricorso al Tar contro la multa da 180 milioni comminata dall'Antitrust a Roche e Novartis.

Intanto, d'Urso Gatti affianca Italcementi nell'opa totalitaria su Ciments Français.

Mare forza nove sul fronte litigation. Sia che si tratti di contenzioso amministrativo o tributario, sia che si tratti di liti tra soci e amministratori, le ultime due settimane sono state segnate da una forte attività sul versante dispute aziendali (14%).

E mentre l'M&A viene spinto dallo shopping nel mercato del lusso (28%), le banche continuano a dare lavoro ai dipartimenti di capital markets (14,1%).

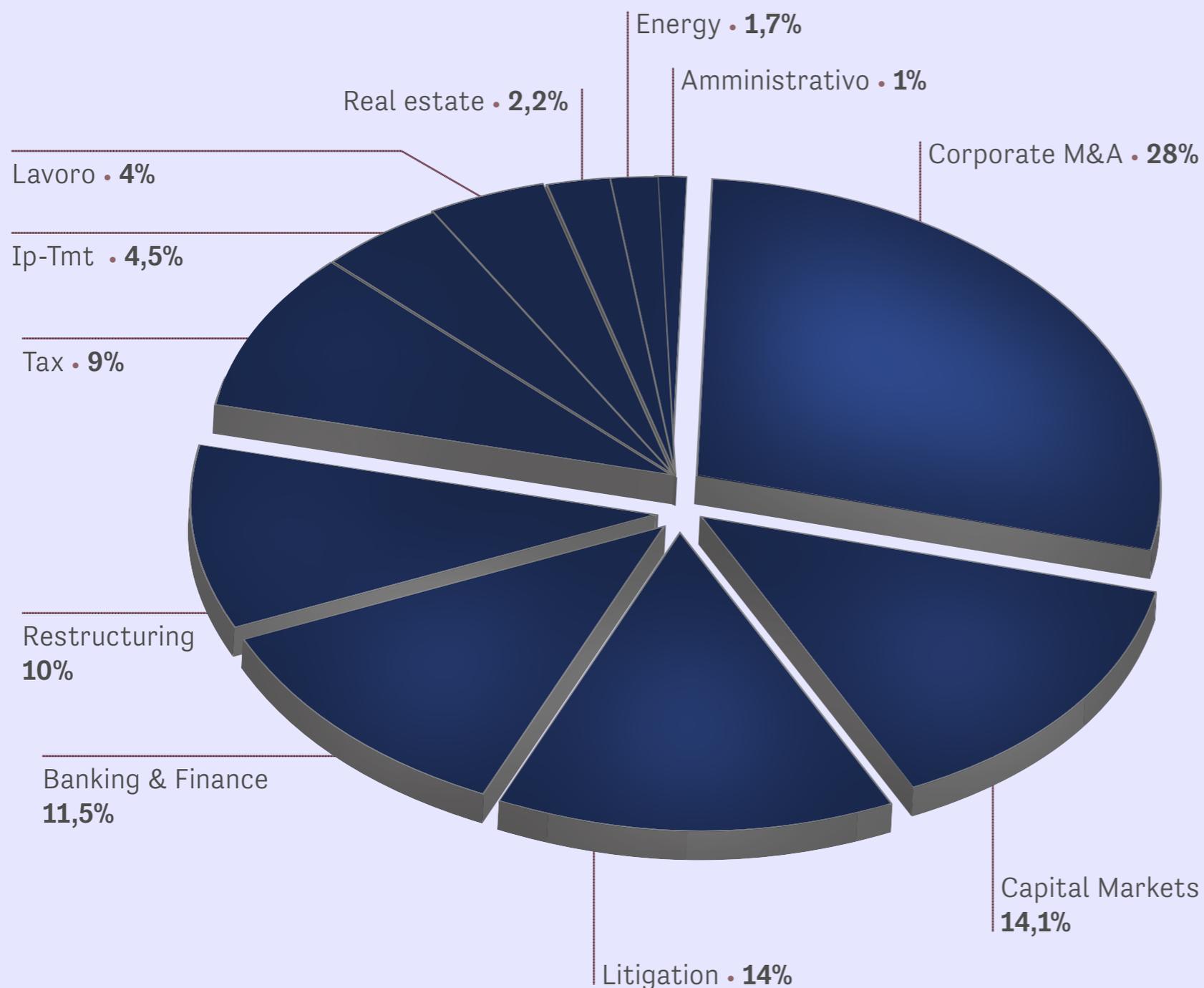
Di seguito, riportiamo le operazioni più rilevanti intercettate dal radar di *legalcommunity.it* degli ultimi 15 giorni.



© appof - Fotolia.com

I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività*



* Periodo dal 24 febbraio 2014 al 9 marzo 2014 • Fonte: legalcommunity.it

DERIVATI MILANO, RIOLO E VISCO, I BUSINESS LAWYER IN COLLEGIO

Sono ben 14 gli avvocati che hanno ribaltato, in secondo grado, il giudizio in sede penale nei confronti delle banche coinvolte nell'annosa questione dei derivati del comune di Milano. [La Corte di Appello di Milano ha assolto tutti gli imputati.](#) Sia le banche - Deutsche Bank, Depfa, Jp Morgan e Ubs - sia i nove dirigenti condannati in primo grado per truffa sui contratti derivati stipulati da Palazzo Marino, modificando la sentenza del Tribunale, perché «il fatto non sussiste». Gli studi Perroni e Rcc hanno agito al fianco di Jp Morgan. Bana e Macchi di Cellere hanno affiancato Ubs, mentre Deutsche Bank e Depfa sono state entrambe assistite dagli studi Alleva e Severino. Più composito il quadro dei legali in aula. Per Jp Morgan, **Giorgio Perroni** e **Silvio Riolo** hanno assistito l'istituto, mentre **Francesco Giovannini**, **Giuseppe**



Silvio Riolo



Claudio Visco



Giuseppe Iannaccone

Fornari e **Paolo Della Sala** hanno tutelato le posizioni dei dirigenti dell'istituto. **Giuseppe Bana**, **Fabio Cagnola** e **Claudio Visco** hanno rappresentato Ubs, mentre **Giovanni Ponti** e il professor **Franco Coppi** hanno affiancato i dirigenti imputati. Deutsche Bank e Depfa, infine, sono state assistite da **Guido Alleva** e **Elisa Scaroina** mentre i dirigenti sono stati assistiti da **Giuseppe Iannaccone**. Riolo e Visco sono stati gli unici due avvocati d'affari che, oltre ad aver assistito le banche in sede civile sono entrati nei collegi difensivi dei loro rispettivi clienti, in sede

penale. Il mese scorso, il procuratore generale **Piero De Petris** aveva chiesto di confermare per le quattro banche coinvolte la multa da un milione di euro ciascuna e la confisca da 89 milioni complessivi, con una lieve riduzione solo per Jp Morgan. I giudici

di appello hanno invece revocato anche la confisca, oltre a non confermare la multa.

LA PRACTICE

Penale societario

IL DEAL

Difesa delle banche coinvolte nel processo d'Appello per i derivati del Comune di Milano

GLI STUDI

Alleva, Bana, Coppi, Della Sala, Macchi di Cellere, Perrone, Ponti, Rcc, SeverinoGLI AVVOCATI
Claudio Visco, Silvio RioloIL VALORE €
89 milioni**BIG PHARMA, CLEARY, RUCELLAI E LINKLATERS ALLA BATTAGLIA ANTITRUST**

Linklaters, Rucellai&Raffaelli e Cleary Gottlieb sarebbero gli studi legali al lavoro per [strutturare il ricorso al Tar di Novartis, Roche Italia e F. Hoffmann-La Roche](#), le compagnie farmaceutiche sanzionate dall'Antitrust con una sanzione complessiva da 180 milioni. Secondo l'Antitrust, «i due gruppi (Novartis e Roche) si sono accordati illecitamente per ostacolare la diffusione dell'uso di un farmaco molto economico, Avastin», nella cura della degenerazione maculare senile e altre malattie oculistiche, «a vantaggio di un prodotto

molto più costoso, Lucentis, differenziando artificialmente i due prodotti». A Novartis e Roche sono state imposte sanzioni rispettivamente di 92 e 90,5 milioni di euro. Secondo l'Antitrust l'intesa ha avuto «quale possibile conseguenza, tra l'altro, una maggior difficoltà nelle possibilità di cura per molti pazienti e un aumento della spesa a carico del Servizio Sanitario Nazionale stimata in 45 milioni di euro nel solo 2012, con possibili maggiori costi futuri fino a oltre 600 milioni



di euro l'anno». Gli avvocati **Enrico Raffaelli**, per lo studio italiano e **Lucio D'Amario**, per la law firm inglese, hanno assistito nell'ordine Roche Italia e Novartis nella procedura avviata dall'Antitrust guidata da

Giovanni Pitruzzella. Sulla procedura sono stati impegnati anche gli avvocati dello studio Cleary Gottlieb. In particolare, **Mario Siragusa**, **Pietro Merlino** e **Patrick Actis Perinetti** hanno assistito F. Hoffmann-La Roche e Genentech.



Enrico Raffaelli



Lucio D'Amario



Mario Siragusa

Quest'ultima è però stata ritenuta estranea ai fatti dalla decisione resa pubblica il 5 marzo. Gli stessi legali, secondo quanto risulta a *legalcommunity.it* dovrebbero promuovere il ricorso dinanzi al Tar Lazio.

LA PRACTICE

Antitrust

IL DEAL

Difesa di Roche e Novartis da accusa di cartello

GLI STUDI

Cleary Gottlieb, Rucellai Raffaelli, Linklaters

GLI AVVOCATI

Enrico Raffaelli, Lucio D'Amario, Mario Siragusa

IL VALORE €

180 milioni

D'URSO GATTI, TRIPLO DEAL PER LA RIORGANIZZAZIONE DI ITALCEMENTI

Lo studio d'Urso Gatti e Bianchi è al lavoro sull'operazione di riassetto della catena di controllo della filiera Italmobiliare-Italcementi. Lo studio affianca il gruppo nell'operazione che prevede un aumento di capitale di 450 milioni, la conversione dei titoli di risparmio in ordinari e [il lancio di un'offerta pubblica di acquisto sulle minoranze della controllata Ciments Français a 78 euro per azione](#).

Il team al lavoro sull'operazione è composto dai soci **Francesco Gatti** e **Rossella Pappagallo** e dal junior partner **Paolo Garbolino**. Mediobanca, UniCredit e Bnp Paribas hanno seguito Italcementi come adviser



Francesco Gatti



finanziari, mentre Banca Leonardo ha assistito Italmobiliare. I legali della società francese, invece, sono gli avvocati dello studio Darrois Villey. Il socio di maggioranza Italmobiliare ha dato disponibilità a sottoscrivere pro quota l'aumento di capitale, ad apportare le azioni detenute in Ciments Français (circa il 2,73%) all'opa e a convertire le risparmio (2,856% del capitale di riferimento), spiega una nota. Dopo le tre operazioni annunciate, Efi-parind, holding della famiglia Pesenti, manterrà, tramite Italmobiliare, una quota superiore al 45% del capitale votante di Italcementi. Infine, per ciò che riguarda l'opa su Ciments Français, di cui

Italcementi controlla già il 91,12% dei diritti di voto e l'83,16% del capitale, il corrispettivo prevede un premio del 19% sulla chiusura del 5 marzo e del 31% sugli ultimi tre mesi. L'operazione è finalizzata al delisting della società. L'opa sarà lanciata entro maggio. 🇮🇹

LA PRACTICE
Corporate M&A

IL DEAL
**Riorganizzazione di Italmobiliare
Italcementi e opa su Ciments
Français**

GLI STUDI
d'Urso Gatti e Bianchi

GLI AVVOCATI
Francesco Gatti

IL VALORE €
450 milioni

PER INFORMAZIONI

800.19.22.22

www.energit.it



DIAMO UN CENTRO ALLE TUE ENERGIE

energia elettrica
gas naturale
energie rinnovabili

L'energia è un elemento che ti circonda tutti i giorni, presente in ogni momento della tua vita, a casa come al lavoro, accompagna le tue attività e ti aiuta a realizzare le tue idee. Energit è con te sempre, per dare un centro alle tue energie!

 **energit**

ITALIA VENDE MODA LEGALI IN PASSERELLA



**Chiomenti, Bonelli Errede Pappalardo e Nctm
sono gli studi con le maggiori quote di mercato.
Nell'ultimo anno il comparto ha mosso 3,3 miliardi.**



Italia vende moda. Nell'ultima settimana di febbraio, in meno di cinque giorni, tre pezzi pregiati del fashion made in Italy sono finiti, in tutto o in parte, in mano straniera. Destinazione Cina, Francia e Usa. Parliamo di Krizia, Marco De Vincenzo e Versace. La prima è passata in mano cinese dopo l'acquisizione da parte di Shenzhen Marisfrog Fashion. Il secondo è entrato nel portafoglio di Lvmh. Mentre [Versace ha ceduto il 20% al fondo americano Blackstone](#) che, dopo il mattone di Via Solferino e l'[opa su Atlantic 1](#), ha deciso di lanciarsi anche nel fashion. Da gennaio 2013 a oggi, le operazioni di M&A che hanno interessato aziende italiane attive nella produzione di scarpe abiti e accessori sono state 22 per un valore complessivo di circa 3,3 miliardi di euro. Una torta interessante che ha creato lavoro per più di 20 studi legali d'affari anche se il novero

delle associazioni professionali che sembra frequentare più assiduamente le passerelle si limita a non più di cinque insegne.

CHIOMENTI, NON SOLO VERSACE.

Lo studio che da gennaio 2013 a oggi ha seguito il maggior numero di operazioni, nonché quelle di maggior valore, risulta essere Chiomenti.

La law firm milanese ha messo a segno sei deal per un valore complessivo di 3,010 miliardi di euro. L'ultima e più recente è stata il passaggio del 20% di Versace a Blackstone. In questo deal, i soci

Michele Carpinelli e **Simone Bernard de la Gatinais** hanno assistito **Allegra Versace** (fino a questo momento azionista al 50% della maison). Mentre Donatella (mamma di Allegra) è stata assistita dai

partner **Bruno Gattai** e **Gerardo Gabrielli** di Gattai Minoli & Partners.

Per gli acquirenti, invece, hanno agito **Francesco Gianni**, **Ilaria Maria Placco**, **Fabio Chiarenza** e **Cristina Capitanio** di Gianni Origoni Grippo Cappelli. L'operazione ha avuto una gestazione molto lunga. Di fatto s'è cominciato a parlare della possibilità di un'apertura del capitale del gruppo della "medusa" ad aprile 2013. E nel corso di questi dieci mesi sono stati numerosi i soggetti che hanno corteggiato la griffe e i suoi azionisti. Tra i tanti,



Bruno Gattai



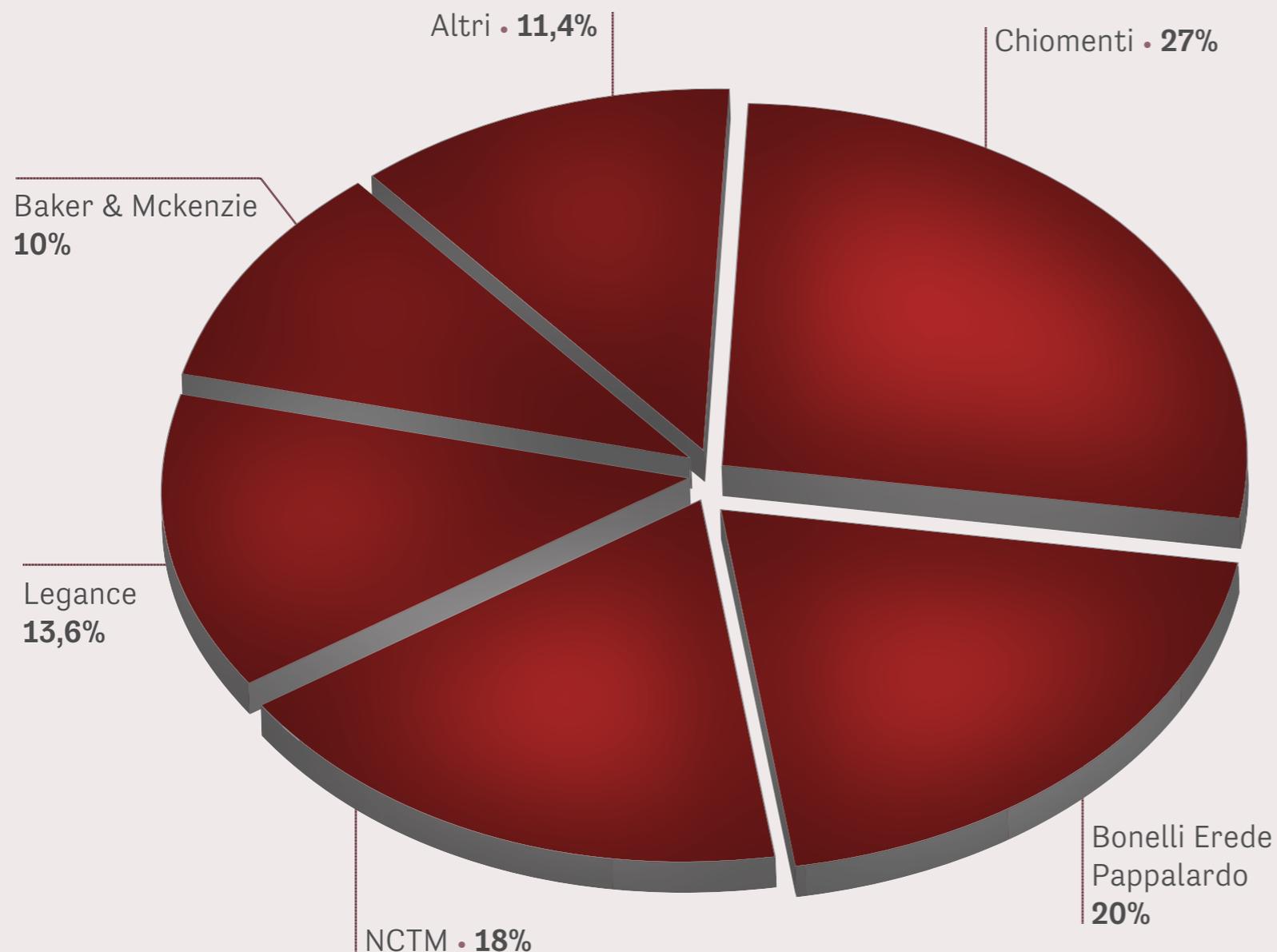
Francesco Gianni



Umberto Nicodano



STUDI LEGALI E QUOTE DI MERCATO NEL FASHION M&A



Fonte: Elaborazione dati legalcommunity.it



Investcorp, assistita da Nctm e King & Wood Mallesons Sj Berwin; e Ccmp, affiancata da Pedersoli.

BONELLI EREDE, BIEN SÛR.

Così come è accaduto nel caso Versace, lo studio Chiomenti è spesso risultato attivo al fianco delle famiglie italiane proprietarie delle aziende in vendita eccezion fatta per la cessione del 65% di Forall (Pal Zileri) in cui lo studio ha affiancato (come già accade in occasione dell'acquisizione di Valentino) il fondo del Qatar, Mayhoola.



lo studio Bonelli Erede Pappalardo ha assistito, con un team composto dai soci **Umberto Nicodano** e **Stefano Micheli**, Lvmh nell'acquisizione dell'80% di Loro Piana. Quest'ultima, con i suoi 2,2 miliardi di valore, è stata

una delle operazioni

M&A più ricche del 2013 e, senza dubbio, la più rilevante sempre sul piano economico, nel settore moda e lusso.

Quello tra Bonelli Erede Pappalardo e Lvmh, del resto, è un rapporto di lunga data. Ma non si può definire un rapporto esclusivo. Da tempo, infatti, la holding francese quando deve fare il suo shopping nella Penisola si rivolge anche a un'altra insegna: Nctm.

Discorso opposto per l'altra grande insegna del mercato legale italiano, Bonelli Erede Pappalardo, che si è fatta vedere soprattutto con i mega compratori internazionali, o per dirla meglio, francesi.

I due studi, tra l'altro si sono trovati su fronti opposti almeno in un paio d'importanti occasioni: quando Kering ha rilevato l'81% di Pomellato da Ramo e, soprattutto, quando a luglio 2013,

IL FASHION TRASCINA ANCHE PIAZZA AFFARI

In questi anni di magra sul fronte delle quotazioni il comparto della moda made in Italy è stato l'unico a tenere viva l'attività delle Ipo a Piazza Affari.

Nel 2009, la quotazione di Yoox, seguita dai legali di d'Urso Gatti e Bianchi è stata l'unica registrata all'Mta di Borsa italiana. L'elenco delle neo matricole griffate, poi passa per Prada, quotata a Hong Kong da Bonelli Erede Pappalardo; Ferragamo, portata a Piazza Affari nel 2011 da Gianni Origoni Grippio Cappelli, Latham & Watkins e Linklaters; e Brunello Cucinelli quotata nel 2012 da Nctm. Nel 2013, invece, è stata la volta di Italia Independent, che per l'Ipo si è fatta assistere da Pedersoli e Moncler alla cui quotazione hanno lavorato Latham & Watkins (si veda il numero 7 di *Mag by legalcommunity.it* del 16 dicembre 2013) e Linklaters. 🇮🇹



© Eugenio Marongiu - Fotolia.com



LE 10 OPERAZIONI DI FASHION M&A PIU' RICCHE DAL 1 GENNAIO 2013

| Valore del deal in € | Target | Acquirente | Legale del venditore | Legale dell'acquirente |
|----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 2.200 milioni | Loro Piana (80%) | Lvmh | Chiomenti | Bonelli Erede Pappalardo |
| 300 milioni | Vicini Spa (30%) | L Capital Management Sas | Chiomenti | NCTM |
| 300 milioni | Pomellato (81%) | Kering | Chiomenti | Bonelli Erede Pappalardo |
| 210 milioni | Versace (20%) | Blackstone | Gattai Minoli Partners; Chiomenti | Gianni Origoni Grippo Cappelli |
| 80 milioni | Buccellati (70%) | Clessidra Sgr | Pedersoli e Associati | Pavia e Ansaldo; Nicoletti Gariboldi |
| 69 milioni | La Perla | Sms Finance | Latham & Watkins | RBC |
| 38 milioni | Alberto Aspesi (50%) | Aspesi | Giliberti Pappalettera Triscornia | - |
| 25 milioni | Krizia | Shenzen Marisfrolg Fashion | NCTM | Carnelutti studio legale |
| 25 milioni | Via delle Perle (75%) | Argos Soditic | Bird & Bird | d'Urso Gatti |
| 10 milioni | Boccaccini (49%) | Sator | Portolano Cavallo | Carbonetti |

Fonte: Elaborazione dati legalcommunity.it

DAL PANETTONE DI COVA ALLA JV DE VINCENZO.

La scorsa estate, lo studio fondato da **Paolo Montironi** e **Alberto Toffoletto** ha assistito la holding del lusso francese nell'accesa trattativa per l'acquisizione della pasticceria Cova di Via Montenapoleone

a Milano. Montironi e **Pietro Zanoni** hanno assistito Lvmh prima nell'acquisto dello storico locale meneghino e poi nel testa a testa giudiziario con Prada (altro pretendente al controllo del caffè più esclusivo del capoluogo lombardo) che non voleva mollare





I FONDI CHE SUSSURRAVANO A CAVALLI

Alla fine dice sempre «no». **Roberto Cavalli** è lo stilista più corteggiato della moda italiana. Dal 2006 si parla di interessanti per la griffe da parte di potenziali compratori e fondi di private equity.

A gennaio 2009, la partita sembrava chiusa. Clessidra, il fondo di **Claudio Sposito**, era dato come socio entrante al 15-20% nel capitale della maison dello stilista toscano. Ma l'operazione non venne mai chiusa.

Anzi, nello stesso anno si aprì una gara. Al fianco di Cavalli, lo studio Bonelli Erede Pappalardo. E tra i pretendenti, i fondi Doughty Hanson, assistito da Pedersoli e Skadden Arps, Texas Pacific, affiancato da Cleary Gottlieb, Carlyle con Giliberti Pappalettera Triscornia e Lion Capital con l'allora Labruna Mazziotti Segni. Ma anche in questo caso, tutto svanì in una nuvola di fumo. A riaccendere i riflettori sul dossier, a fine gennaio, è stato un retroscena de *Il Mondo* che dava come cosa fatta l'ingresso di Permira al 60% in Cavalli. E in questo caso ad affiancare il fondo ci sarebbe stato **Umberto Nicodano** di Bonelli Erede Pappalardo (che in passato ha assistito il fondo nell'operazione Valentino). Ma anche questa partita sembra essersi risolta nel nulla. Visto che la griffe ha subito smentito le indiscrezioni riportate dal settimanale. Poi a fine febbraio, lo stilista ha dichiarato: «Non ho venduto e non voglio farlo. Certo, vorrei essere libero di seguire solo i miei istinti creativi senza preoccuparmi minimamente degli aspetti economici, ma so che non posso farlo. Una soluzione in realtà ci sarebbe: avere come socio un membro della famiglia Medici, loro sì che sapevano come sostenere la creatività». Insomma, prima o poi Cavalli dovrà dire di sì a qualcuno: ma dovrà essere un mecenate, non un socio.

Nel 2013 i ricavi dell'azienda sono cresciuti del 9,3% a 201 milioni e il fatturato dei negozi monomarca è salito a un ritmo addirittura doppio (+18,6%). 📺



l'osso ai concorrenti e, schierando **Sergio Erede** e **Stefano Cacchi Pessani** di Bonelli Erede Pappalardo, provò a ribaltare il risultato della trattativa con la famiglia Faccioli (assistita da Chiomenti) portando le carte in giudizio, ma senza esito.

Sempre la coppia Montironi Zanoni ha assistito a dicembre 2013 L Capital, private equity riconducibile alla holding francese, nell'acquisizione del 30% di Vicini Spa (Giuseppe Zanotti Design) e da ultimo, Lvmh nella joint venture con Marco De Vincenzo. L'operazione prevede che il gruppo rilevi una quota di minoranza intorno al 45% del marchio del designer italiano, che crea accessori per Fendi, uno dei brand di Lvmh, da oltre 10 anni.



|||||

L'IDENTIKIT DELLE SOCIETÀ TARGET È QUELLO DI REALTÀ CON UNA DIMENSIONE MEDIA DI FATTURATO TRA I 30 E I 100 MILIONI DI EURO E PREVALENTEMENTE A PROPRIETÀ FAMILIARE. LE SOCIETÀ INTERESSANTI SONO QUELLE CHE HANNO UNA VOCAZIONE ALL'ESPANSIONE INTERNAZIONALE E UN MARCHIO RICONOSCIBILE O CON UNA TRADIZIONE DA RILANCIARE

|||||



Pietro Zanoni



Stefano Cacchi Pessani



Luca Arnaboldi



Daniela Della Rosa

Nctm, inoltre, negli stessi giorni in cui ha annunciato l'operazione De Vincenzo, ha anche chiuso, con un team composto da **Simone de Carli** ed **Eleonora Parrocchetti**, la vendita di Krizia ai cinesi di Shenzhen Marisfrog Fashion, affiancati dagli avvocati **Luca Arnaboldi** e **Alexia Falco** di Carnelutti.

INVESTIMENTI SULL'INDUSTRY.

Chiomenti, Bonelli Erede Pappalardo e Nctm sono gli studi che, secondo le stime elaborate da

Mag by legalcommunity.it hanno anche la quota di mercato più consistente nell'M&A legato alla moda (si veda il grafico). Un settore che sembra avere ancora molto da dare all'attività degli studi legali d'affari. Tanto che Nctm, come raccontato [nel numero 11 di Mag del 24 febbraio 2014](#), ha dato vita a un'area d'attività ossia a un gruppo trasversale di professionisti che si occupa del comparto da diverse angolazioni di diritto. Una scelta legata al portafoglio clienti dello studio ma anche alle prospettive



che questo settore sembra offrire. Secondo una recente ricerca di Deloitte Financial Advisor, il 47,4% degli operatori di venture capital e private equity interpellati dichiara di voler considerare un investimento nel settore luxury nel corso del primo trimestre del 2014 (46,3% nel corso del secondo semestre).

Sul mercato, poi, c'è chi prova a posizionarsi mirando proprio a questo comparto. Il caso più recente è rappresentato da Rdr, ossia la boutique a cui hanno dato vita **Raffaele Rizzi** e l'ex general counsel di Gucci, **Daniela Della Rosa**. Ma dove andranno gli investimenti

e quali potrebbero essere le prossime operazioni? Sempre secondo la ricerca svolta da Deloitte, per il primo semestre 2014 gli operatori mostrano un interesse particolare per i segmenti dell'abbigliamento e del luxury retail, rispettivamente segnalati come focus dal 31,5% e dal 18,5% dei casi. A seguire vengono i comparti della pelletteria e accessori (16,7%) e delle calzature (11,1%). L'identikit delle società target è quello di realtà con una dimensione media di fatturato tra i 30 e i 100 milioni di euro e prevalentemente a proprietà familiare. Le società interessanti sono quelle che hanno una vocazione all'espansione internazionale e un marchio riconoscibile o con una tradizione da rilanciare». Tra le realtà che hanno apertamente dichiarato di voler aprire il capitale a investitori ci sono Harmont&Blaine, Peuterey e Aspesi. 🇮🇹



GATTAI, MINOLI, PARTNERS

STUDIO LEGALE



Oltre venti operazioni, dodici studi coinvolti. Un monte emissioni da oltre 15,4 miliardi di euro in appena due mesi. Il debt capital markets ringrazia nell'ordine: lo spread in caduta libera, il credit crunch e l'attenzione crescente degli investitori esteri.

Il 2014 è cominciato all'insegna dei corporate bond. Così com'era finito il 2013 che, in Italia, ha registrato volumi a 115,9 miliardi di euro con un tasso di crescita del 40% rispetto all'anno precedente e in netta controtendenza con l'andamento del settore a livello internazionale (-2%). Unicredit, Intesa SanPaolo, Telecom, così come Luxottica, Ternienergia e Sias. La corsa dei bond italiani prosegue. Non solo grazie ai grandi emittenti finanziari. Ma anche a gruppi societari attivi nei settori più disparati.

CORPORATE BOND IL MERCATO PARLA INGLESE

Nei primi due mesi del 2014 si contano già venti operazioni per un volume di emissioni complessivo pari a 15,4 miliardi. Linklaters, Allen & Overy e Clifford Chance dominano il comparto. Chiomenti è il primo tra gli italiani. Sprint di White & Case.



© Rawpixel - Fotolia.com

BOOM DI RICHIESTE PER LUXOTTICA.

L'emissione Luxottica da 500 milioni, a cui hanno lavorato i team di Clifford Chance e Allen & Overy, per molti aspetti, può essere paradigmatica di questo momento di mercato.

Il colosso dell'occhialeria, lo scorso 4 febbraio ha offerto un'[obbligazione decennale da 500 milioni](#) a un tasso del 2,625% per il quale c'è stata una domanda pari a 4,4 miliardi.

Il titolo è stato sottoscritto all'80% da investitori esteri a cominciare dai tedeschi (26%), per proseguire

con i francesi (16%), gli inglesi (12%) e gli svizzeri (9%).

Il successo dell'operazione ha spinto altri emittenti a cavalcare l'onda positiva. E così, nel giro di pochi giorni sono andati sul mercato TerniEnergia (25 milioni), Iren (100 milioni), Sias (500 milioni) e Astaldi (150 milioni).

IL DOMINIO DI A&O, LINKLATERS E CLIFFORD.

Il mercato del debt capital markets parla prevalentemente inglese.

Gli studi che in questo inizio d'anno si sono aggiudicati le

quote di mercato più consistenti hanno tutti il quartier generale nella City londinese. Si tratta di tre magic circle. Linklaters, con una market share del 23,6%. Allen & Overy, a cui, secondo la stima elaborata da *Mag by legalcommunity.it* fa

capo il 20,8% del mercato. Clifford Chance che ha il 17,3%. In totale, le operazioni su cui ha lavorato lo studio che in Italia è guidato da **Andrea Arosio**, tra gennaio e febbraio sono state sei per 6,95 miliardi di euro. **Craig Byrne**, **Cristiano Tommasi** e soci, invece, hanno seguito emissioni per complessivi 5,25 miliardi. **Charles Adams** e i suoi, poi, hanno agito su sette operazioni per un totale di oltre 4 miliardi di euro. L'attività di Linklaters, in questi primi mesi dell'anno è stata prevalentemente dedicata all'assistenza alle banche. Mentre Allen & Overy e Clifford Chance hanno agito a ondate alterne per gli emittenti e per gli istituti.

TRA GLI ITALIANI, IL PIÙ ATTIVO È CHIOMENTI.

Il dato non sorprende. Questo mercato nasce e si sviluppa all'ombra della cupola di St. Paul's, per cui le law firm di matrice



Andrea Arosio



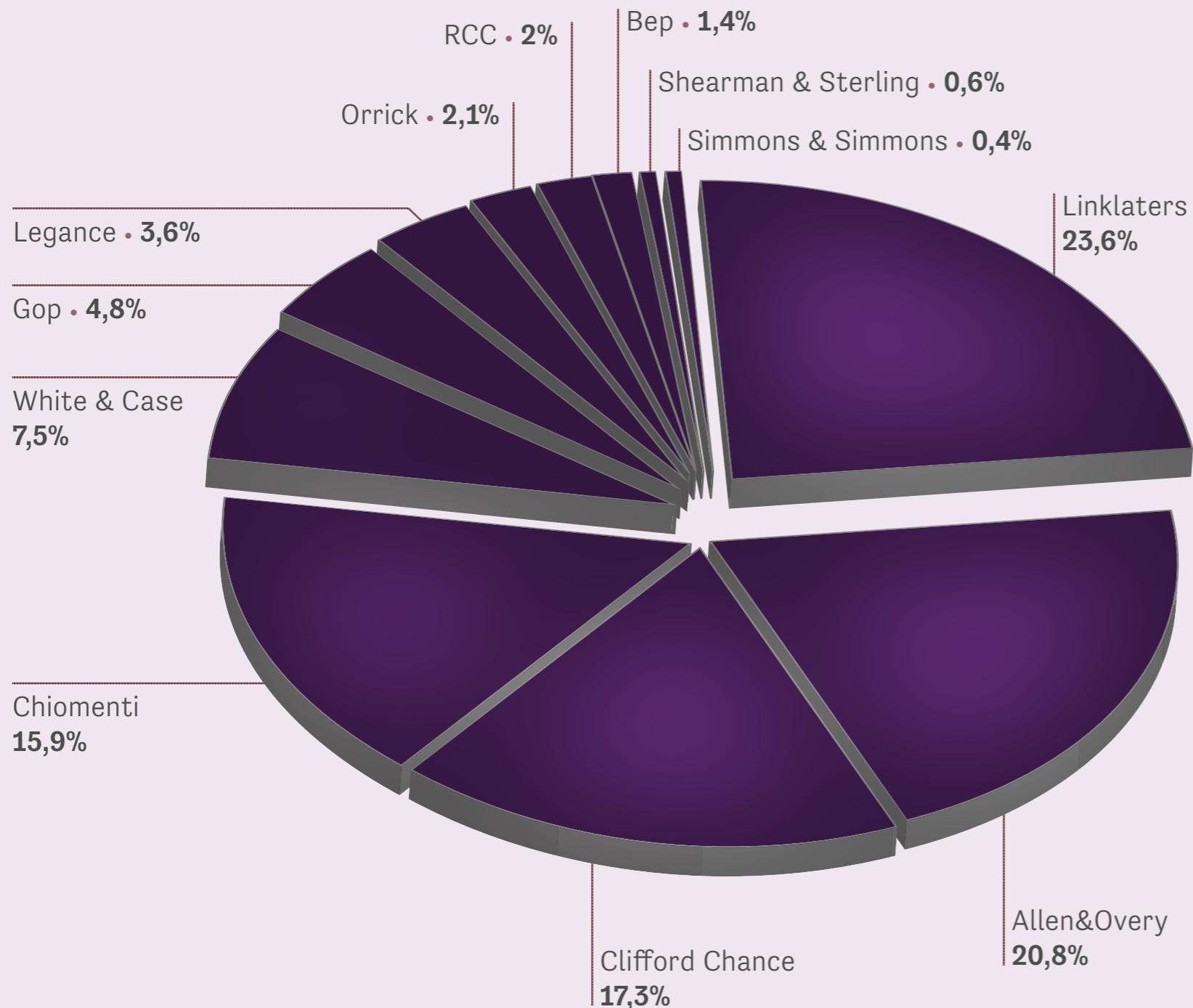
Craig Byrne



Charles Adams

QUOTE DI MERCATO CORPORATE BOND

Dato riferito all'attività svolta tra gennaio e febbraio 2014.



Fonte: Elaborazione su dati www.legalcommunity.it



Michael Immordino

Patrizio Messina

inglese partono avvantaggiate. Giocano in casa, anche se gli emittenti sono soggetti italiani. Tra gli studi legali tricolore, il più attivo in questo settore, tra gennaio e febbraio 2014, è risultato Chiomenti che ha messo a segno quattro operazioni per un totale di circa 4 miliardi (market share del 13,3%). Lo studio guidato da **Carlo Croff** ha affiancato Enel nell'emissione ibrida da 1,6 miliardi, Unicredit in quella da 1,5 miliardi e Astaldi per gli aspetti di diritto italiano del bond senior da 150 milioni. Seguono, a buona distanza, Gianni Origoni Grippio Cappelli che ha gestito l'emissione di corporate

bond per circa 1,2 miliardi (4,8%), Legance (900 milioni, 3,6%), Riolo Calderaro Crisostomo (500 milioni, 2%) e Bonelli Erede Pappalardo (350 milioni, 1,4%).

WHITE & CASE PER LO YANKEE BOND DI INTESA.

Tra gli americani, invece, è White & Case lo studio che ha messo a segno la partenza migliore agendo su operazioni per un

valore complessivo di circa 1,95 miliardi di euro, pari a una quota di mercato del 7,5%. In particolare, i soci **Michael Immordino**, **Ferigo Foscari** e **Nicholas Lasagna** hanno assistito Intesa SanPaolo nella emissione del bond da 2,5 miliardi di dollari costituito da una emissione (1,5 miliardi) con cedola del 2,375% e scadenza 2017 e da un'altra al tasso del 5,25% e scadenza 2024. Shearman & Sterling, che nel corso

del 2013 ha dominato il segmento delle obbligazioni high yield, sul fronte corporate a inizio 2014 ha seguito il deal Astaldi. Mentre Orrick, con **Patrizio Messina**, ha seguito la Popolare di Vicenza nell'emissione da 500 milioni e con **Raul Ricozzi**, TerniEnergia per il bond quinquennale da 25 milioni.

MA C'È CHI TEME UNA POSSIBILE BOLLA.

Il gran ritmo con cui il mercato sta producendo queste operazioni spinge alcuni osservatori a parlare di rischio bolla. Molte aziende hanno cercato di disintermediare le banche trasferendo il rischio di credito al mercato ed emettendo obbligazioni. Il credito bancario è più costoso, ma è anche riscadenziabile. Invece, le cedole dei bond non ammettono deroghe. E così, non si può escludere il rischio che qualche investitore istituzionale resti col famigerato cerino spento in mano. 🕯





sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

SICUREZZA DEL PRODOTTO

Martedì 1 aprile 2014 • ore 16,30 • Studio Masotti & Berger • Corso Magenta, 56 • Milano

Intervengono*

Mascia Cassella

Avvocato, Masotti & Berger

Giuseppe Catalano

Direttore Affari Legali, Indesit

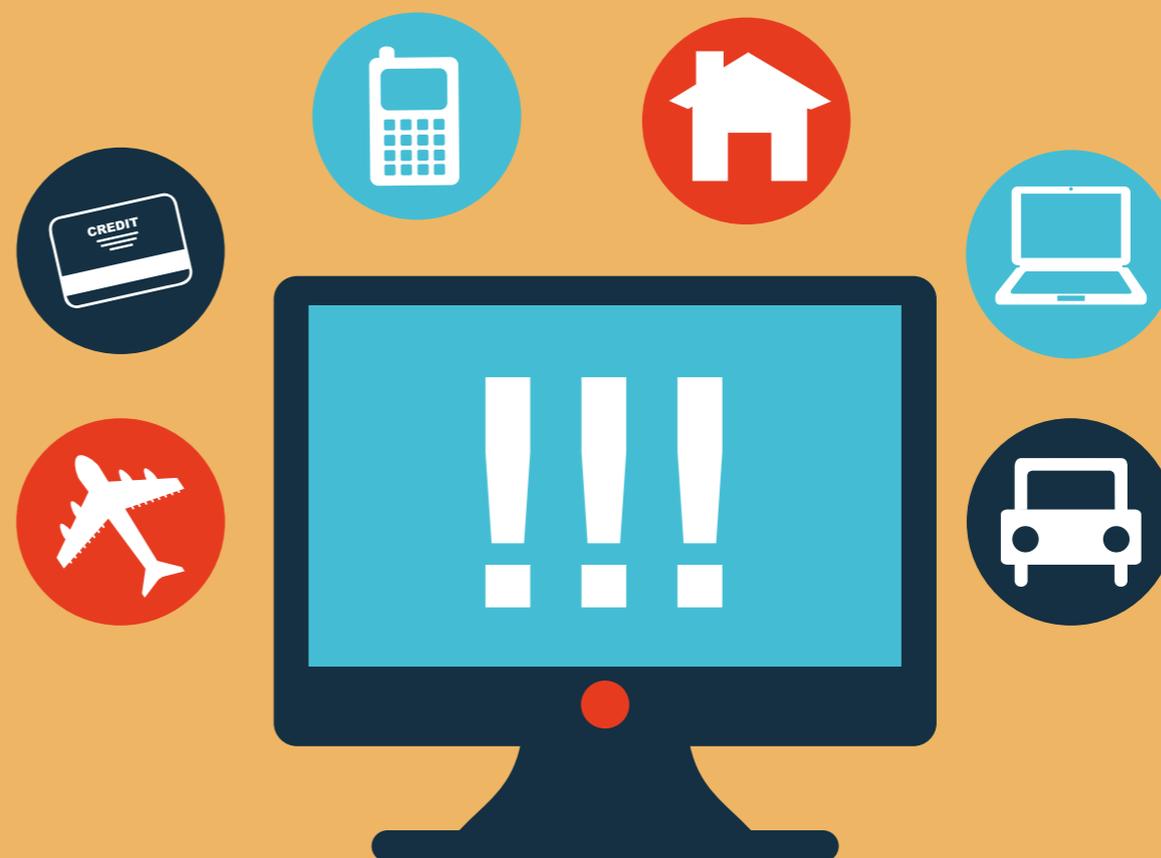
Massimo Dutto

Sales Innovation & Health Manager
Certification Division, Bureau Veritas Italia

Luca Masotti

Avvocato, Masotti & Berger

*panel in completamento



Per informazioni ed iscrizioni:
www.legalcommunity.it - sezione eventi

TOMMASI: «IL TREND È FAVORITO DALLA LIQUIDITÀ»

La corsa delle emissioni corporate? «E' favorita dalla liquidità presente sul mercato». **Cristiano Tommasi**, socio di Allen & Overy è tra gli avvocati più attivi sul fronte bond. E in questa intervista spiega ai lettori di *Mag by legalcommunity.it* quali sono i fattori che stanno spingendo il settore.

Qual è il primo fattore ad alimentare la corsa alle emissioni?

Sicuramente un peso notevole lo ha l'andamento dello spread che negli ultimi giorni è addirittura tornato sotto quota 200 punti base.

L'Italia è tornata un Paese credibile?

L'approvazione della legge di stabilità a fine 2013 ha dato un

grosso contributo. Dopo quasi due anni di volatilità, possiamo tirare un sospiro di sollievo.

Chi si sta muovendo?

Chi aveva già un progetto e chi aveva già deliberato di ricorrere a delle emissioni.

I corporate bond sono un'alternativa alla banca?

Sì, anche se va notato che tra chi vi ha fatto ricorso ci sono anche molti soggetti con una posizione solida che, semplicemente, hanno deciso di finanziarsi a prezzi convenienti.

C'è tanta domanda?

La liquidità presente sul mercato è interessante.



Il trend continuerà?

È probabile, anche se ora andiamo verso il black out period.

Di cosa si tratta?

E' la fase di mercato che precede la presentazione dei bilanci annuali. Di solito, in questa fase si riscontra uno stallo fisiologico sul fronte delle emissioni anche perché gli investitori prima di muoversi preferiscono aspettare di esaminare i consolidati. 🌐



ha il piacere di invitarLa
alla Tavola Rotonda

Arbitrati e Operazioni di M&A
**L'utilizzo del meccanismo degli arbitrati per risolvere
dispute sorte nelle operazioni di M&A**

Galileo Pozzoli
(Managing Partner, Curtis)

Stefano Azzali
(Segretario Generale)
(Camera Arbitrale di Milano)

Tanya M. Jaeger de Foras
(Vice President and Deputy General Counsel EMEA)
(Luxottica Group S.p.A.)

Oscar Boschetti
(Direttore Affari Legali)
(Pirelli Tyre S.p.A.)

Ian Tully
(Partner, Curtis)

www.curtis.com

Almaty • Ashgabat • Astana • Buenos Aires • Dubai • Frankfurt • Houston • Istanbul
London • Mexico City • Milan • Muscat • New York • Paris • Washington, D.C.

TAVOLA ROTONDA

7 maggio 2014
h. 12:30 - 14:00 pm

presso
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP
Corso Matteotti n. 3,
Milano

È previsto un *business lunch*

Media Partner



*A causa del numero limitato di posti disponibili,
si prega cortesemente di confermare la presenza
alla Sig.ra Ilaria Mondini*

E-mail: imondini@curtis.com

Tel.: 02 76232001



AVVOCATI D'AZIONE... DI RESPONSABILITÀ

Seat Pagine Gialle, Generali, Mps, Rcs: nelle quotate italiane crescono le liti tra amministratori presenti e passati e tra azionisti. Ecco i legali più attivi nella gestione dei conflitti societari.

Effetto crisi. Fioccano le azioni di responsabilità nelle quotate italiane. Seat Pagine Gialle, Generali, Monte dei Paschi di Siena e Rizzoli Corriere della Sera. I fronti caldi, nella mappa del capitalismo italiano si moltiplicano ogni giorno che passa. Il 4 marzo, a Milano, l'assemblea ordinaria di Seat Pagine Gialle ha deciso di avviare la più imponente azione di responsabilità che mai sia stata varata in Italia.

Intanto, a Trieste, il board delle Generali, nonostante quattro pareri legali che, sostanzialmente, hanno escluso la possibilità di avviare

© getstockstudio - Fotolia.com



Giovanni Perissinotto e Raffaele Agrusti

qualsiasi iniziativa giudiziaria in senso classico nei confronti dell'ex group ceo **Giovanni Perissinotto** e di **Raffaele Agrusti**, ha deciso comunque di procedere con un'azione in sede giuslavoristica che metta in discussione le liquidazioni degli ex top manager e riporti in cassa almeno una parte dei 17,12 milioni pagati al momento del loro avvicendamento con i vertici attuali.

A Siena, invece, nel mirino dei nuovi vertici societari non ci sono solo gli ex amministratori della banca. Il consiglio d'amministrazione ha deciso di affidare un mandato legale per la verifica degli eventuali danni causati dall'iniziativa dell'azionista Fondazione Mps che nell'assemblea del 28 dicembre 2013 ha spinto affinché l'aumento di capitale programmato per gennaio 2014 venisse rinviato a maggio-giugno. Nel frattempo, la stessa Fondazione guidata da **Antonella**

Mansi, ha chiesto un parere e ha deciso di procedere con un'azione di responsabilità nei confronti dei vertici precedenti.

Stessa cosa, avrebbe deciso di fare contro l'attuale cda di Rcs anche il re degli spacca-salotti, **Diego Della Valle**. L'imprenditore e patron di Tod's, ha scritto al board del gruppo editoriale di cui è azionista al 9%, preannunciando un'iniziativa legale «su tre o quattro cose».

SEAT PG, UN CONTO DA 2,3 MILIARDI.

Decisamente più precisa è stata l'analisi svolta dagli avvocati **Fabio Franchini** ed **Ettore Maria Negro**, per conto di Seat PG sulla gestione del gruppo nei 10 anni compresi tra il 2003 e il 2013.

Nel documento, sottoposto all'assemblea del 4 marzo 2014, sono



Fabio Franchini

Ettore Maria Negro

stati contestati a 17 tra gli ex amministratori della società, danni per circa 2,4 miliardi derivanti dal maxi-dividendo del 2004 staccato



Antonella Mansi

ai fondi azionisti per rimborsarli dell'acquisizione a debito del 2003 (operazione costata 2,122 miliardi di euro tra oneri finanziari e altre spese); dall'acquisizione della tedesca Wlw (comprata nel 2007 per 148 milioni e rivenduta l'anno dopo a 48); dalle emissioni obbligazionarie decise tra il 2009 e il 2010; e infine dalla ristrutturazione del debito del 2012 costata 85 milioni di sole consulenze.

UNA DECISIONE A SORPRESA.

Contro le aspettative di molti, il 4 marzo [l'assemblea ha](#)

[deciso di procedere con l'azione di responsabilità nei confronti degli ex amministratori del gruppo](#), inclusi l'ex ad **Luca Majocchi** e l'ex presidente, avvocato **Enrico Giliberti**. Tuttavia, ha spiegato il presidente del gruppo, **Guido De Vivo**, non è detto che il cda decida di procedere contro tutti indistintamente. Il manager ha sottolineato che il board intende valutare ogni singola posizione in termini di rapporto tra costi ed efficienza delle azioni. Il cda si è riservato, quindi, di approfondire i diversi gradi di responsabilità individuale e quindi l'opportunità o meno di agire. Per cinque degli ex amministratori (Belloni, Di Palo, Marini, Gros Pietro, e Majocchi) i termini di prescrizione per l'esercizio dell'azione scadono ad aprile 2014. Per Lucchini, ad agosto 2014. Per Lanari, a novembre 2016. Mentre per tutti gli altri a ottobre 2017.

GENERALI, NEL MIRINO ANCHE FININT. Non una azione di responsabilità in senso classico ma una causa di lavoro è la strada scelta da Generali per agire contro Perissinotto e Agrusti.

Il gruppo assicurativo si è affidato a **Marcello Giustiniani** di Bonelli Erede Pappalardo dopo aver chiesto pareri in merito allo studio Portale Visconti e Maresca. Ma l'iniziativa potrebbe rappresentare solo un tassello di una strategia legale di più ampio respiro. Infatti, secondo indiscrezioni di stampa, il

Leone di Trieste avrebbe dato mandato allo studio legale Freshfields per valutare la possibilità di promuovere una causa contro Finint, la finanziaria di **Enrico Marchi** e **Andrea De Vido**, coinvolta in tre delle sette operazioni passate sotto la lente del board il 19 febbraio scorso. In particolare, gli avvocati dello studio inglese dovrebbero valutare il ruolo svolto da Finint, anche in qualità di advisor, in una delle tre transazioni che hanno coinvolto la holding veneta.

MPS, LE RICAPITALIZZAZIONI DELLA DISCORDIA.

Avvocati al lavoro anche in quel di Siena. Ad agitare le relazioni tra i soci di Mps sono gli aumenti di capitale passati e futuri. Il professor **Alberto Santa Maria**, fondatore dell'omonimo studio legale, sta preparando una relazione per il Comitato parti correlate della banca guidata da **Alessandro Profumo** e **Fabrizio Viola** per verificare eventuali danni causati dalla decisione, presa dall'ultima assemblea su proposta della Fondazione, di rinviare di cinque mesi l'aumento di capitale da 3 miliardi affidato a Linklaters. Dal canto suo, invece, la Fondazione Mps ha chiesto un parere al professor



Marcello Giustiniani



Alberto Santa Maria



Diego Della Valle

Giorgio De Nova per valutare l'effetto della partecipazione dell'ente di Palazzo Sansedoni agli aumenti di capitale deliberati dall'istituto senese nel 2008 e nel 2011. Sulla base di questo parere, la fondazione ha deciso di avviare l'azione di responsabilità verso i

componenti della deputazione amministratrice delle due precedenti gestioni, verso l'advisor che aveva nel 2008 e nei confronti delle banche che hanno erogato il prestito da 600 milioni per finanziare la copertura dell'aumento di Mps del 2011.

RCS E LA GUERRA DI DON DIEGO.

Infine, continua il botta e risposta tra Diego Della Valle e il consiglio d'amministrazione di Rcs. Mister Tod's è tornato a ventilare l'ipotesi di avviare un'azione di responsabilità nei confronti del board del gruppo editoriale. L'imprenditore non ha rivelato quali siano le questioni oggetto della possibile azione (anche se alcuni giornali avevano ipotizzato, smentiti poi da Della Valle, che oggetto dell'azione fosse la cessione dell'immobile di Via Solferino). Certo è che la lettera



arrivata a Rcs il 6 febbraio 2014, su carta intestata dello studio legale Bonelli Erede Pappalardo, non è la prima. Anche a maggio 2013, Della Valle aveva diffidato la società dal procedere con l'aumento di capitale da 400 milioni. Una diffida che rimase senza esito visto che non solo il gruppo varò la ricapitalizzazione ma che addirittura Della Valle si convinse a sottoscriverlo per la propria quota dicendosi disponibile anche a rilevare l'intero inoptato. 🏠



 **KREITA**

ne combiniamo di tutti i colori

*Graphic Design • Web design • Corporate image
Editorial design • Advertising • Photo • Print*

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

ANTICORRUZIONE E IMPRESE

Mercoledì 14 maggio 2014 • ore 17,30 • Park Hyatt • Via Tommaso Grossi, 1 • Milano



Intervengono

Franco Bonelli Partner, Bonelli Erede Pappalardo
Francesco Centonze Professore ordinario di diritto penale, Università Cattolica del Sacro Cuore
Franco Lagro Partner, PwC Forensics
Gabriella Leonardi Responsabile Accounting & Reporting, Stryker Italia
Massimo Mantovani General Counsel Legal Affairs Department - Senior Executive Vice President, Eni

Moderata

Nicola Di Molfetta Direttore, *legalcommunity.it*

DIRITTI UMANI, BERLUSCONI SPERA NEL BIS DI COPPI A STRASBURGO

Il professore, legale del cavaliere, ha fatto parte del collegio composto da Briamonte, Bozzi e Zaccone che ha ottenuto l'affermazione del principio *ne bis in idem* nel ricorso di Grande Stevens e Gabetti alla Corte europea sulla vicenda dell'equity swap Ifil Exor.

Lo scorso 4 marzo, la Corte europea dei diritti umani si è espressa sul processo penale a **Franzo Grande Stevens** e **Gianluigi Gabetti** per l'equity swap di Ifil-Exor. Nel provvedimento si legge che l'Italia ha violato l'articolo 4 del protocollo 7 della Convenzione europea dei diritti dell'uomo, che sancisce che non si può essere giudicati e puniti due volte per lo stesso reato.

I legali dei due storici avvocati della famiglia Agnelli, in buona sostanza, sono riusciti a ottenere che la corte



La corte Europea de diritti umani - Strasburgo

© charmer - Fotolia.com

di Strasburgo rilevasse che l'addebito mosso contro Grande Stevens e Gabetti è stato il medesimo per il quale i due furono condannati in via amministrativa dopo una procedura promossa dalla Consob nel 2005.



Franzo Grande Stevens, Michele Briamonte e Gianluigi Gabetti

GLI EFFETTI DELLA PRONUNCIA.

Se il giudizio penale fosse stato ancora pendente, dunque, la richiesta della Corte europea dei diritti dell'uomo sarebbe stata: «Concluderlo nel più breve tempo possibile».

Il ricorso alla Corte è stato ideato e messo a punto da **Michele Briamonte**, socio dello studio

Grande Stevens, il professor **Aldo Bozzi**, noto per aver ottenuto di recente la dichiarazione dell'incostituzionalità del cosiddetto Porcellum (la legge elettorale) e i penalisti **Cesare Zaccone** e **Franco Coppi**. Quest'ultimo ha presentato, sempre alla stessa Corte, un altro ricorso, intitolato «**Silvio Berlusconi** contro l'Italia» e riferito al processo Mediaset.

PARTITA APERTA PER IL CASO BERLUSCONI CONTRO ITALIA.

Secondo Briamonte, che però non fa parte del collegio difensivo del cavaliere, tra la vicenda di Grande Stevens e quella di Berlusconi ci sono delle analogie «visto che il principio sanzionato è il medesimo». In particolare, spiega Briamonte, «nel paragrafo 229 della sentenza si dice che l'Italia non può sanzionare amministrativamente un illecito e poi sanzionarlo anche penalmente perché, se la sanzione amministrativa è già di per sé afflittiva, questa consuma il potere di sanzione». La "partita" aperta dai difensori di Berlusconi a Strasburgo può considerarsi ancora "aperta"? Le posizioni sulla questione sono diverse. Certo, la multa (con interdizione) di un'autorità indipendente come la Consob non si può equiparare ai soldi che Mediaset doveva al fisco.



Silvio Berlusconi

UNA SENTENZA CHE CAMBIA LO SCENARIO.

Tuttavia «dopo questa sentenza lo scenario è cambiato», dice Briamonte che poi ricorda: «Quando abbiamo ideato questo ricorso in molti ci hanno guardato in modo scettico. In Italia ci hanno detto tre volte che la questione era manifestamente infondata». La vicenda arrivata sul tavolo dei giudici di Strasburgo ha preso il via da un comunicato stampa emesso dai vertici delle società Exor e “Giovanni Agnelli” nel

quale non era stato menzionato un progetto di rinegoziazione di un contratto di equity swap.

LA VICENDA DELL'EQUITY SWAP.

All'epoca dei fatti, sul destino di Fiat ballava un prestito convertendo da

3 miliardi di euro contratto con 8 banche all'inizio del Duemila. Per tutta l'estate del 2005, la Borsa aveva scommesso su una possibile scalata alla Fiat, partendo dall'ipotesi che dopo la conversione gli Agnelli sarebbero scesi al 22% circa del capitale. In realtà, già a fine aprile, la famiglia si era messa in condizione di eliminare il rischio. In che modo? Acquistando da Merrill Lynch le azioni Fiat per l'equity swap. Quando la Consob a fine

agosto chiese spiegazioni a Ifi e Ifil, le società risposero con un comunicato che diceva che non c'erano manovre in atto sul titolo ma anche che le finanziarie volevano mantenere il controllo su Fiat. Secondo Consob gli imputati non furono trasparenti a sufficienza e fu ingannato il mercato.

LA SANZIONE DELLA CONSOB.

La Consob decise sanzioni pecuniarie e l'interdizione. La Corte di appello (pronuncia confermata dalla Corte di Cassazione), pur con una diminuzione dell'entità delle misure, aveva confermato il verdetto della Consob. Nel frattempo però si era aperto anche il procedimento penale. I ricorrenti, già dinanzi ai giudici nazionali, avevano invocato la violazione del principio del *ne bis in idem*. Quindi decisero di rivolgersi a Strasburgo che, sotto questo profilo, ha dato loro ragione. 🏛️

IUSLETTER

L'APP DI AGGIORNAMENTO GIURICO DI CUI NON
POTRAI PIÙ FARE A MENO

Rassegna stampa quotidiana,
giurisprudenza commentata
e la nuovissima sezione **Questions**,
per avere una risposta alle tue domande!

Scaricala ora gratuitamente
su Apple Store e Google Play

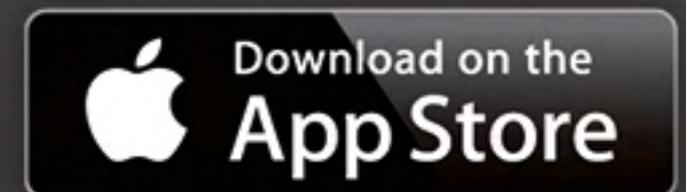
Iusletter

informazione e aggiornamento giuridico

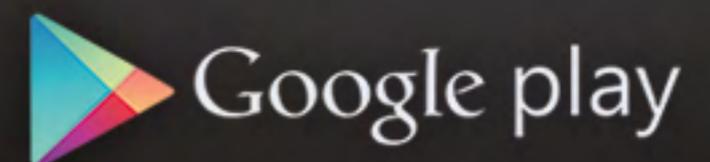
LaScala

STUDIO LEGALE

*in association with
Field Fisher Waterhouse*



e da oggi anche su



Ogni volta che si registra uno spin off sono due le domande che tutti si pongono: la prima è se avrà mercato; la seconda, quale sarà il suo peso fuori dalla sfera di influenza dello studio di provenienza. Lo studio Legalitax, nato a gennaio 2013 da uno spin off di Cba, a un anno di distanza comincia a dare le prime risposte. La struttura, guidata da un direttivo di 5 partner composto dagli avvocati **Francesco Camilotti, Alessandro Poletti, Marco Moretti** e dai commercialisti **Alessandro Pinci** e **Alberto De Nigro**, secondo le stime elaborate dal centro ricerche di legacomunity.it, ha chiuso il suo primo anno di attività con un giro d'affari di circa 10 milioni di euro. Inoltre, l'associazione, partita inizialmente con due sedi rispettivamente a Roma e Padova, è riuscita nel giro di un anno ad aprire anche a Milano.

LEGALITAX CHIUDE IL PRIMO ANNO A 10 MILIONI

Lo studio nato da uno spin off di Cba ha avviato la sua presenza milanese, preso un nuovo socio e dimostrato che un modello di business basato sull'assistenza continuativa porta risultati.

L'IMPORTANZA DELLA ASSISTENZA CONTINUATIVA.

Il progetto Legalitax è basato su un modello di business incentrato anzitutto sull'assistenza continuativa alla clientela.

Lo studio ha mantenuto l'approccio multidisciplinare, legale e fiscale, perché ritenuto



Francesco Camilotti



Alberto De Nigro



Alessandro Pinci

il più adatto per seguire da vicino le aziende clienti. Legalitax, come hanno spiegato i suoi fondatori, punta ad affiancare i clienti nel corso degli anni seguendo tutte le questioni che li interessano sia in ambito legale che tributario, sia su tematiche ordinarie che per operazioni straordinarie. E in effetti, nel portafoglio clienti dello studio ci sono soggetti con cui i professionisti di Legalitax hanno rapporti da anni. Tra i tanti, si possono ricordare Toyota motor italia, Engineering e Alfacomma.

CON HBG E METALIBERICA.

Nel corso dell'anno, tuttavia, non sono mancate operazioni straordinarie. Si può ricordare l'assistenza alla HBG Connex Spa nella procedura di affidamento della nuova concessione novennale da parte dell' Agenzia delle Dogane e dei Monopoli per l'attivazione e la conduzione operativa della rete per la gestione telematica del gioco lecito mediante apparecchi da divertimento e intrattenimento AWP (Amusement With Prize) e VLT (Video Lottery Terminal). Il deal è stato gestito da un team guidato da **Marco Moretti** insieme agli avvocati **Maurizio Monterisi** e **Piera Silvestri**.

Sempre Moretti, poi, ha seguito gli spagnoli

di Metaliberica nell'integrazione societaria e industriale con Smavit tramite un aumento di capitale. Al deal hanno lavorato anche gli avvocati **Piera Silvestri** e **Giampaolo Belfiore**, mentre gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati seguiti dal socio Alessandro Pinci e **Diego Annarilli**.

A MILANO CON RESCIGNO E FRASCHINI.

A gennaio 2014, poi, lo studio ha anche avviato la propria base milanese con l'integrazione dello studio Rescigno Fraschini. L'avvocato **Andrea Rescigno** è entrato in Legalitax in qualità di partner e per occuparsi di diritto societario e commerciale, con particolare riferimento a operazioni di M&A, costituzioni di Joint

Venture ed a contratti commerciali internazionali, e di contenzioso commerciale. **Maurizio Fraschini**, invece, è arrivato con il grado di counsel. Oltre ai professionisti milanesi, a marzo 2013, lo studio aveva rafforzato anche la sede di Roma con l'arrivo del socio **Dario Picone**, già fondatore di Eunomia a dicembre 2012 e precedentemente socio dello studio Labruna Mazzotti Segni, e del commercialista **Sergio Sirabella**, proveniente dallo studio Di Tanno e Associati. 🌐



© Serg Nms - Fotolia.com



LABLAW

STUDIO LEGALE
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

IL LAVORO NON CI FA PAURA

Risolviamo ogni giorno i vostri problemi di diritto, organizzazione e gestione del lavoro

Perché siamo un partner competente, flessibile e dinamico con oltre 20 anni di esperienza in ambito nazionale e internazionale. Perché abbiamo oltre 50 professionisti specializzati al vostro servizio che hanno già realizzato migliaia di consulenze e progetti in favore delle aziende. Perché utilizziamo le tecnologie più avanzate e condividiamo le expertise più innovative nell'ambito delle operazioni di outsourcing, ristrutturazione e gestione del personale.

Perché siamo LABLAW.

MILANO - ROMA - PADOVA - PESCARA - GENOVA
www.lablaw.com



Consulenza aziendale | Relazioni industriali | Ristrutturazione e riorganizzazione aziendale | Contrattualistica e contenzioso del lavoro

PROJECT BOND, UN'OCCASIONE PER LE BANCHE

Se gli istituti rifinanziassero i progetti sostenuti con il credito utilizzando questo strumento, potrebbero liberare capitale regolamentare per 72 miliardi di euro.

di francesco caputo nassetti

In Italia si parla di *project bond* da molti anni senza che questi abbiano mai avuto un concreto sviluppo. In prima approssimazione si può affermare che i *project bond* siano prestiti obbligazionari emessi da società veicolo appositamente costituite per la realizzazione di un progetto infrastrutturale. Si tratta di un'operazione di project financing (finanza di progetto) che viene cartolarizzata attraverso l'emissione di un

prestito obbligazionario, detto appunto *project bond*. Il rimborso dei *project bond* dipende dai flussi finanziari che il progetto è in grado di generare. Si tratta di uno strumento particolarmente adatto a coinvolgere capitali privati nel finanziamento di opere infrastrutturali, soprattutto in una fase storica in cui le tradizionali fonti di finanziamento (i bilanci statali e il credito bancario) non sono in grado di assicurare le risorse necessarie.

LA PRIMA VERSIONE E I SUOI LIMITI.

I *project bond* trovarono la loro prima apparizione nel nostro ordinamento con l'articolo 41 "Emissioni di obbligazioni e di titoli di debito da parte delle società di progetto – *project bond*" del decreto legge 24 gennaio 2012, n. 1, convertito in legge, con modificazioni, dall'Articolo 1, comma 1, della legge 24 marzo 2012, n. 27,



© Gina Sanders - Fotolia.com

che sostituisce l'articolo 157 del codice di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163 (il codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE) e articolo 1, comma 5, del decreto legge 22 giugno 2012, n. 83 (Misure urgenti per la crescita del Paese).

In estrema sintesi la nuova normativa ha consentito alle società di progetto, nonché alle società titolari di un contratto di partenariato pubblico privato, di emettere obbligazioni e titoli di debito, anche in deroga ai limiti



© conlight - Fotolia.com

di cui agli articoli 2412 e 2483 del codice civile, purché destinati alla sottoscrizione da parte degli investitori qualificati. Dette obbligazioni e titoli di debito sono nominativi e non possono essere trasferiti a soggetti che non siano investitori qualificati. In relazione a questi titoli non si applicano gli articoli 2413 e da 2414-bis a 2420 del codice civile. L'assetto normativo introdotto con tale legge era tale da non poter trovare, per diversi motivi, concreta applicazione, primo dei quali di natura fiscale.

IL VINCOLO DEI NUOVI PROGETTI.

Era previsto inoltre che il *project bond* potesse essere emesso soltanto per finanziare nuovi progetti. Tale restrizione trovava forse radice nell'eterno sospetto che le banche potessero utilizzare il nuovo strumento per scaricare su terzi rischi non graditi, facendo tornare alla memoria, tra tutti, il caso Cirio.

Tale limite non aveva ragion d'essere nella finanza di progetto: è noto infatti che i tempi di realizzazione delle opere sono spesso pluriennali (si pensi ad una autostrada) e lo strumento del *project bond* mal si adatta in quanto la cassa raccolta con il bond non potrebbe essere spesa se non in un periodo di tempo pluriennale. Ciò significa che sarebbe molto complesso potere remunerare gli investitori adeguatamente dato che il progetto, per sua natura, non produce flussi di

per le obbligazioni emesse nei tre anni successivi alla data di entrata del decreto n. 83.

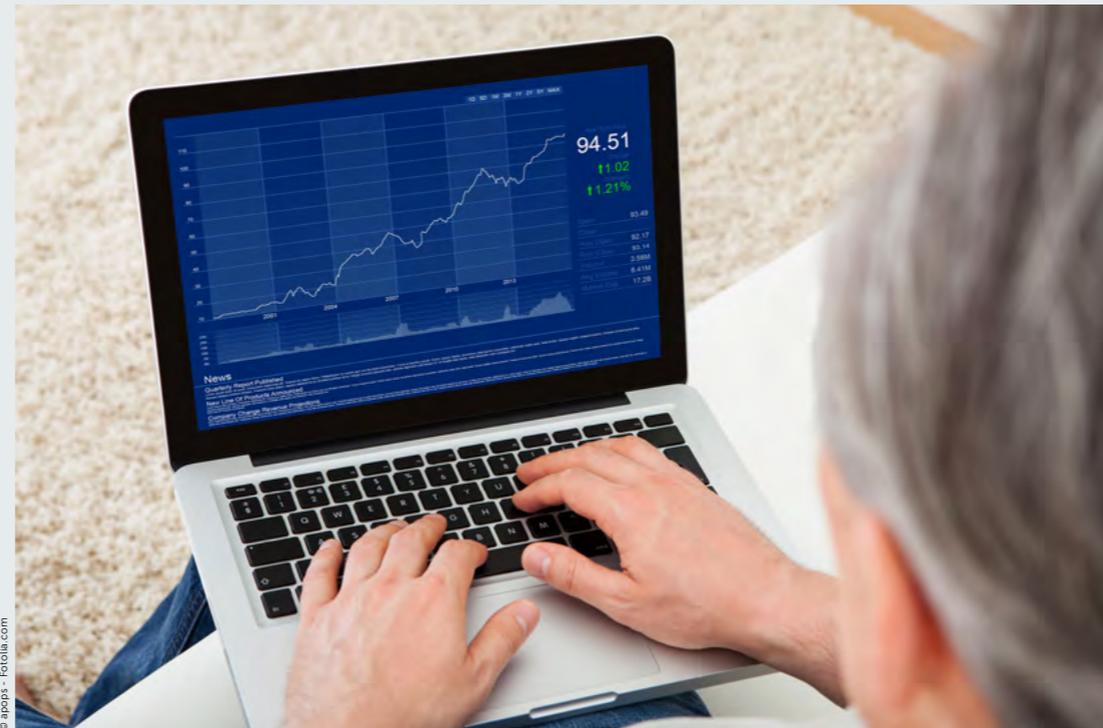
UNA OCCASIONE PER LE BANCHE.

Vi è da constatare, purtroppo, che le banche non hanno tratto vantaggio da tale strumento anche se sembra difficile individuarne i motivi.

Le banche finanziano sui propri bilanci infrastrutture, impianti fotovoltaici, eolici, aerei, treni, navi, ecc..., cioè attività che hanno una vita tecnologica nell'ordine di diversi decenni e, conseguentemente, richiedono finanziamenti di durate molto lunghe, durate che vanno anche oltre la domanda del mercato dei bond, che si limita ai 15 -20 anni.

Le banche finanziano la realizzazione di tali opere con finanziamenti a lungo termine fino a 20 anni, sopportando il rischio di costruzione, cioè la fase più delicata e rischiosa di ogni progetto. Si calcola che sui bilanci delle banche europee vi siano € 900 miliardi di finanziamenti di questa tipologia.

Come noto le banche si finanziano principalmente



a breve termine e non si presentano come i soggetti ideali per finanziare a lungo termine queste opere. Questi asset sono ideali, invece, per investitori istituzionali quali le assicurazioni, fondi pensione e fondi sovrani i quali cercano di impiegare le proprie risorse in attività a lungo termine, fino a cinquanta anni, durate ben superiori alla vita massima

del mercato obbligazionario che raramente supera, come detto, i 20 anni.

72 MILIARDI DI CAPITALE POSSONO ESSERE "LIBERATI".

Generalmente, però, gli investitori istituzionali sopra citati non prendono il rischio di costruzione e desiderano investire in opere già realizzate che possono essere valutate in maniera esaustiva. Essi sono gli investitori ideali per finanziare le opere, gli impianti e le infrastrutture già realizzate che oggi sono parcheggiate nei bilanci delle banche.

Vi è, però, una discrasia tra domanda (capitali facenti

capo agli investitori istituzionali ed offerta (opere infrastrutturali): questi investitori investono in bond, mentre questi asset sono finanziati con prestiti bancari.

I *project bond* nell'attuale profilo normativo (che consente il loro utilizzo per rifinanziare opere già realizzate) sono la ovvia soluzione.

Vi è da aspettarsi ed augurarsi che molti progetti finanziati da banche vengano rifinanziati con *project bond*, consentendo alle banche di liberare capitale regolamentare fino a € 72 miliardi; tale somma è molto di più di quanto le banche potrebbero raccogliere nei mercati borsistici, subendo tra l'altro importanti effetti diluitivi sulla proprietà.

Appare difficile comprendere i motivi per i quali le banche non abbiano ancora utilizzato questi nuovi strumenti messi a loro disposizione con tanta fatica. 

ESPRIMI LA TUA PREFERENZA

IP & TMT ²⁰¹⁴
 Awards
by **legalcommunity**


17.06.2014



STELÉ PERELLI
STUDIO LEGALE

A MEMBER
OF BRANDI
PARTNERS



sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

INVESTIRE IN BRASILE

Giovedì 22 maggio 2014 • ore 17,30 • Uptown Palace
Via Santa Sofia, 10 • Milano



LA SELEZIONE DEGLI AVVOCATI PASSA DAL PROCUREMENT

Il caso GlaxoSmithKline illustrato a Mopi da Silvia Hodges Silverstein. Gli in-house counsel e l'ufficio acquisti del colosso farmaceutico lavorano in team e applicano a tutti gli incarichi al di sopra dei 250.000 dollari un sistema che prevede anche una reverse auction.

*intervista a cura di giulia maria picchi**

Coinvolgere l'ufficio acquisti (*procurement department*) nella selezione degli studi legali. Ecco il nuovo trend che si sta diffondendo a macchia d'olio tra le multinazionali.

Silvia Hodges Silverstein, che ha lavorato in Italia per diversi anni (negli studi Toffoletto De Luca Tamajo e Soci, Trevisan & Cuonzo, Jenny & Partners) mentre oggi vive a New York dove è *lecturer in law* alla *Columbia Law School* e *adjunct professor of law* alla *Fordham Law School*, ha appena ultimato un'analisi per la *Harvard Business School* che ha per oggetto proprio l'innovativo approccio adottato dal gigante farmaceutico GlaxoSmithKline (GSK) nell'approvvigionamento dei servizi legali esterni. Da qualche tempo a questa parte, infatti, gli in-house counsel e l'ufficio acquisti di GSK lavorano in team e applicano a tutti gli incarichi al di sopra dei 250.000 dollari un sistema che prevede anche una reverse auction (un'asta al contrario). Decisamente insolito come metodo di selezione dei servizi professionali complessi e ad alto valore aggiunto e senz'altro mai sentito prima nell'ambito del settore legale, questo approccio "business oriented" include anche un rigoroso sistema di valutazione della qualità dei fornitori



legali di GSK e l'applicazione di un modello di compensi alternativo alle consuete tariffe orarie.



Come è arrivata la GSK a coinvolgere l'ufficio acquisti?

Tutto è cominciato nel settembre del 2008, quando la GSK ha nominato un nuovo General Counsel, **Dan Troy**. Troy aveva ricevuto dal CEO il mandato di ridurre in modo drastico le spese per i legali esterni mantenendo contemporaneamente un eccellente livello di servizio.

Da cosa è partito il suo lavoro?

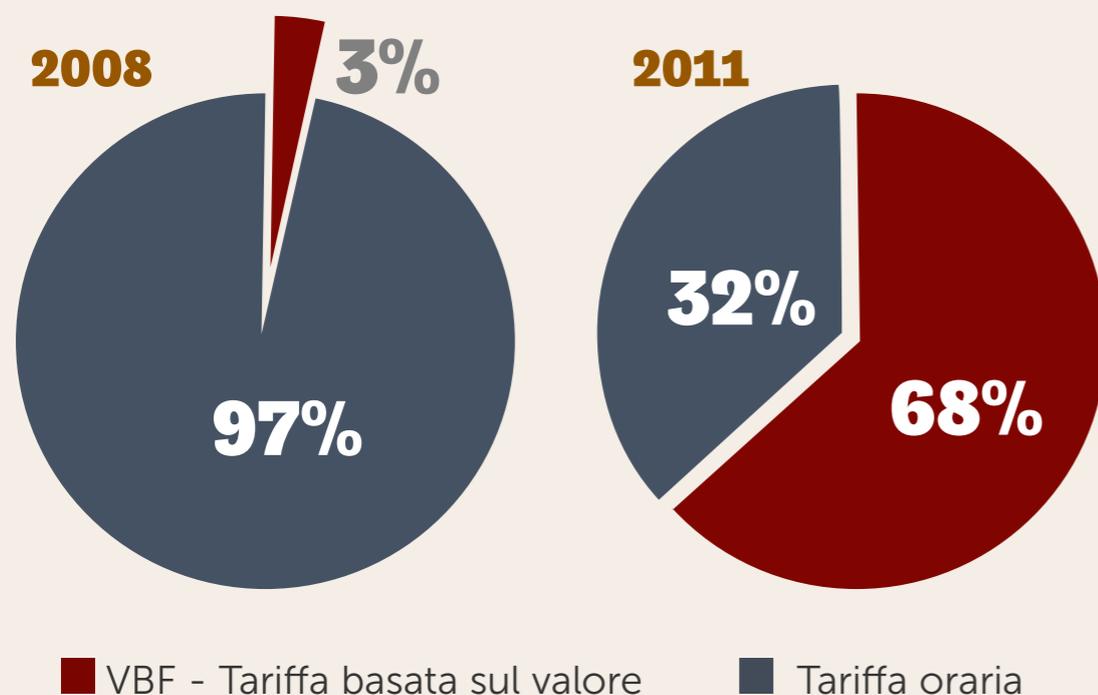
Fortemente convinto che il sistema di tariffazione oraria fosse causa di inefficienze, Troy nominò il legale interno "storico" di GSK **Bob Harchut** capo del nuovo *Global External Legal Relations Team* (GELRT). La missione del GELRT era cambiare il modo in cui GSK pagava i servizi legali: ogni incarico assegnato all'esterno doveva essere retribuito con un sistema di compensazione basato sul valore (value-based fee -VBF).

Di cosa si tratta?

VBF arrangements è il termine che l'*Association of Corporate Counsel* utilizza per tutti quei sistemi di compensazione alternativi a quelli



CRITERIO DI RETRIBUZIONE DEI LEGALI



© Dr. Silvia Hodges Silverstein • silviahodges.com • [@silviahodges](https://twitter.com/silviahodges)

strettamente basati sulle ore dedicate. Troy, adottando questo nuovo metodo di pagamento, si aspettava che anche gli studi fossero pronti in qualche senso a investire per consentire a GSK di rispettare gli obiettivi di contenimento dei costi che l'azienda si era data.

Quali sono state essenzialmente le ragioni che hanno spinto Troy a farlo?

I dipartimenti legali sono tutti sotto pressione:

devono ridurre i costi pur continuando a garantire ottimi risultati. I professionisti dell'ufficio acquisti, da sempre avvezzi a trovare questo difficile equilibrio, potevano mettere a disposizione la loro esperienza, le loro strategie e i loro strumenti per assicurare che i servizi legali esterni venissero gestiti e remunerati utilizzando dei sistemi essenzialmente preposti a premiare il valore.

Cosa c'è di diverso nel procurement?

Il procurement è focalizzato sui processi e non sul metodo di selezione: il loro compito era offrire un set di dati oggettivi agli in-house counsel sulla scorta del quale gli avvocati interni potessero essere in grado di scegliere lo studio esterno più appropriato a rappresentare gli interessi legali di GSK.

Quali sono in sintesi i vantaggi per GSK?

L'iniziativa di GSK consentiva di risparmiare una cifra significativa ma questo non implica che tutti gli attori coinvolti siano stati lieti fin da principio di adottare questo nuovo approccio. A **Marty Harlow**, per esempio, direttore del servizio *procurement* preposto a scegliere i servizi professionali, è stato letteralmente impedito di partecipare a un certo numero di meeting nei primi tempi.

Perché?

Il fatto è che i servizi legali rappresentano una delle ultime frontiere per le persone che operano negli uffici acquisti perché è opinione comune che si debba essere avvocati per poter capire che cosa l'ufficio legale stia effettivamente cercando. Non è semplice per il procurement fare l'ingresso in questo settore. Per molti avvocati persino la possibilità di collaborare con l'ufficio acquisti è impensabile.

Universi paralleli che si sono scontrati prima di incontrarsi?

L'ufficio che si occupa della gestione delle forniture e i servizi legali sono due aree molto diverse tra loro e tradizionalmente non lavorano insieme: in GSK sì. Marty Harlow e il suo collega **Justin Ergler**, appartengono all'area procurement dei servizi legali e collaborano con Bob Harchut, vice presidente e associate general counsel per gestire il processo di "approvvigionamento" di servizi legali complessi quali quelli attinenti a contenziosi sulla responsabilità di prodotto, sui brevetti, operazioni societarie, ecc.

Che cosa pensi che accadrà nei prossimi anni?

L'approvvigionamento di servizi legali è un'area in cui ho riscontrato che le multinazionali stanno seriamente investendo. D'altra parte non è qualcosa che si può improvvisare scimmiettando quello che avviene in telefilm come "Law and Order".

Quali sono gli accorgimenti da prendere?

Quando il team del procurement fa il suo ingresso in una nuova "area merceologica" quale quella legale, deve sapere che non può limitarsi a imporre a gamba tesa 15 standard da rispettare perché, se questa è la strategia, allora il team inevitabilmente si sentirà dire che non ha la minima idea di come funzionano le cose nell'area legale. Se si comporta così il primo incontro rischia velocemente di essere anche l'ultimo.



L'APPROVVIGIONAMENTO DI
 SERVIZI LEGALI È UN'AREA
 IN CUI HO RISCONTRATO
 CHE LE MULTINAZIONALI
 STANNO SERIAMENTE
 INVESTENDO. D'ALTRA
 PARTE NON È QUALCOSA
 CHE SI PUÒ IMPROVVISARE
 SCIMMIOTTANDO QUELLO
 CHE AVVIENE IN TELEFILM
 COME "LAW AND ORDER".

E quindi in GSK che cosa ha fatto il procurement?

Marty Harlow sapeva bene che approccio usare. Ha combinato la sua esperienza e conoscenza del business con ricerche indipendenti. Ha sempre detto che è stata una congiuntura di piccole vittorie: ha cominciato dai servizi ancillari al contenzioso che i legali esterni erano soliti fornire alla GSK.

E quindi?

Così facendo ha cominciato a dimostrare quanto GSK poteva risparmiare e contemporaneamente migliorare il servizio stabilendo così i primi benchmark da utilizzare per standardizzare la qualità. La cosa di per sé non era particolarmente invasiva né preoccupante per il legal department perché si trattava, in fondo, di servizi ancillari. Un eventuale fallimento del sistema e quindi la scelta di un fornitore sbagliato si sarebbe risolta con la nomina di un altro.



Il procurement in ultima analisi come può essere d'aiuto?

I servizi offerti dall'ufficio acquisti sono basati su una valutazione olistica di qualità e costi. Di fatto, il processo di selezione di GSK attribuisce un grande peso agli aspetti che riguardano strettamente la qualità che lo studio candidato è in grado di offrire e sa argomentare nella sua candidatura a fronte delle considerazioni più strettamente legate ai costi. I professionisti del procurement supportano le aspirazioni dei clienti per cui lavorano: si focalizzano su un processo rigoroso che combina la selezione delle attività effettivamente necessarie, la comprensione delle dinamiche di mercato e i driver di costo che regolano i servizi richiesti. 🗣️

**Co-presidente di Mopi*

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

FLESSIBILITÀ E *SMART WORKING*

Giovedì 5 giugno 2014 • ore 17,30
Studio Clifford Chance • Piazzetta Bossi, 3 • Milano

In collaborazione con



Per informazioni ed iscrizioni:
www.legalcommunity.it - sezione eventi



ARREDAMENTO DI STUDIO: LO STILE EFFICIENTE

di mario alberto catarozzo* 

Gli anni '80 erano quelli della Milano da bere, dove l'immagine faceva la sua parte nel business e le conoscenze il resto. Ma già nel ventennio successivo le cose cominciano a cambiare; nel mondo professionale, tuttavia, accanto al nome l'immagine fa ancora la parte del leone. Nel mondo dei legali d'affari, in particolare, l'immagine è un elemento distintivo sul mercato che può fare la differenza: sedi in centro città, palazzi storici, arazzi, collezioni d'arte da far impallidire le migliori gallerie, lampadari degni di Versailles. Si arriva così all'anno zero quasi senza accorgersene: il 2008, anno della crisi, spartiacque tra un prima e un dopo, anche nella professione. Fa capolino ben presto l'idea che, nell'ottica di una *spending*



© victor zaitovskiy - Fotolia.com

review su scala mondiale e all'interno di processi di razionalizzazione delle spese, sia giusto pagare solo ciò che si usa. Così, la mentalità del "pay per use" arriva anche qui, nel mondo dei legali d'affari, dove il cliente comincia a chiedersi chi paga l'arazzo al muro? Chi si accolla la spesa del quadro d'autore? Non è che quota-parte del luccichio dei fastosi lampadari della sala riunione finiscono nella mia parcella? Insomma domande nuove in un nuovo scenario. E allora, a scanso di equivoci, ecco che di lampadari fiabeschi, arazzi, quadri e sculture se ne vedono sempre meno negli studi legali. Ad essi viene sostituito un altro tipo di stile, più sobrio e che, soprattutto, trasmetta l'idea di efficienza, eleganza, organizzazione. Lo studio, insomma, percepisce il cambiamento e velocemente si adegua ad esso. Il cliente vuole pagare solo ciò che effettivamente utilizza del proprio consulente:

tempo, esperienza, valore aggiunto, organizzazione. Il lusso, no.

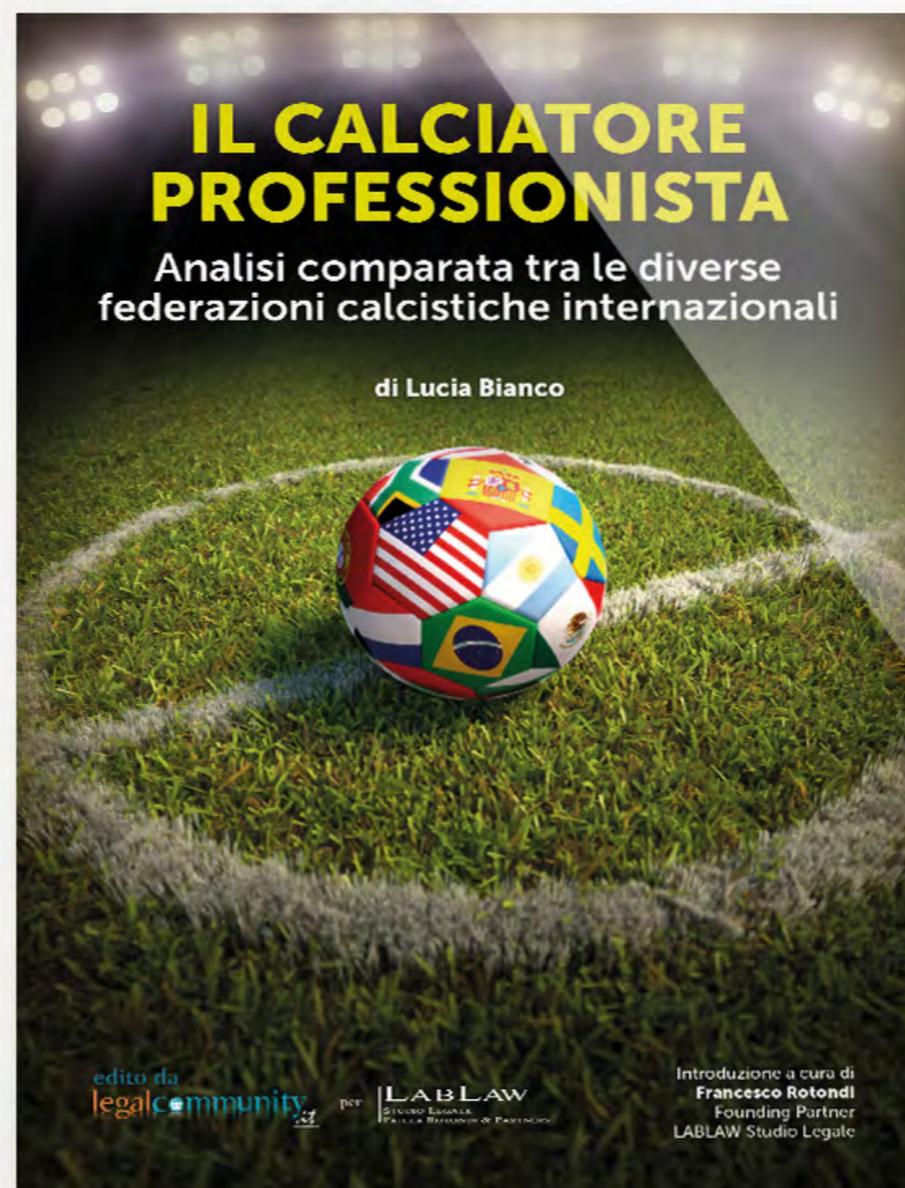
L'IMPORTANZA DELLA VESTEMICA.

Possiamo dunque affermare che l'arredamento di studio ha una funzione comunicativa? Certamente sì. Esattamente come la *vestemica* - non solo il modo di vestire, ma tutti gli ornamenti e orpelli che rappresentano una estensione del nostro corpo - comunica e parla di noi. Nei rapporti interpersonali il maggior peso in termini comunicativi lo riveste il linguaggio non verbale (o linguaggio del corpo) che, secondo gli studi del famoso antropologo Albert Mehrabian incide per ben il 55% della comunicazione complessiva (mentre il canale verbale incide per il 7% e il paraverbale per il 38%). Quando entriamo in uno studio legale siamo subito colpiti o attratti da determinati aspetti: la dimensione degli spazi della reception, dal pregio delle finiture,



dai pavimenti in parquet alle porte a vetri scorrevoli, dalle poltrone della sala d'aspetto, ai tavoli della sala riunione o all'impianto della videoconferenza. Per non parlare poi dell'accoglienza delle receptionist, dal caffè e dolcetto ad allietarci l'attesa. Block notes, matite e penne brandizzate completano l'immagine dello studio efficiente, al passo con i tempi, che si prende cura del proprio cliente. Tutto questo arriva eccome al visitatore, che, più o meno

SCARICALO
GRATUITAMENTE

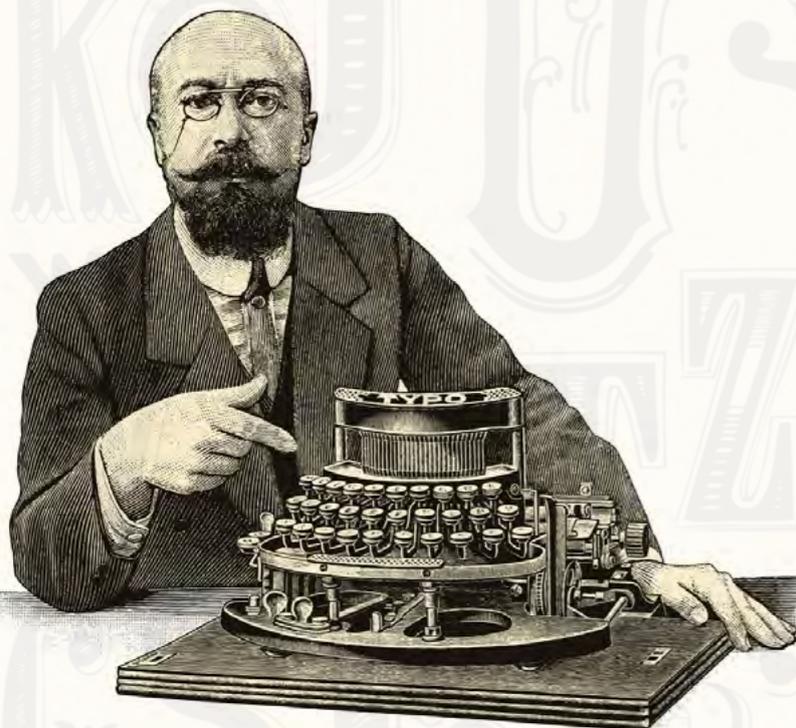


Il testo analizza le disposizioni normative e le contrattazioni collettive, laddove esistenti, della figura del calciatore professionista in termini di comparazione tra i seguenti paesi: Italia, Belgio, Francia, Romania, Spagna, Inghilterra, Portogallo, Russia. Dalla disamina delle norme si evince che tra le federazioni esaminate indubbiamente quella italiana e quella francese sono più articolate e consentono di trattare la figura del calciatore come un "lavoratore speciale". Infatti nonostante la specialità dello sport sia riconosciuta a livello europeo, come dettato dal Libro Bianco dello Sport della Commissione europea del 2007, tale principio non è stato recepito da tutti i paesi e la comparazione effettuata dall'autore consente di ritenere come solo alcune di esse, tra i paesi esaminati, abbiano adattato le disposizioni legislative in materia di diritto del lavoro alla figura del calciatore nella accezione di lavoratore subordinato.....

di Lucia Bianco
of counsel Sport Department LabLaw



Visita la nostra sezione [LC Library](http://www.legalcommunity.it/lc-library) e scarica gratuitamente i nostri e.book. www.legalcommunity.it/lc-library



«Avvocatura d'affari è l'ora di rimboccarsi le maniche»

Caro Direttore,
Più vi leggo, più penso che l'“insegna” legalcommunity.it sia stata una felice intuizione dell'editore, per quanto riuscite a rappresentare chi crede nel ruolo dell'avvocatura d'affari.

Il nuovo governo ha giurato da una settimana e i primi fatidici cento giorni scadranno più o meno il giorno della festa della Repubblica. In questi cento giorni deve prodursi qualcosa di positivo, nelle decisioni di governo certo, ma io credo anche nel modo con cui ciascuno di noi si pone di fronte ai problemi e alle difficoltà del nostro Paese.

A fine novembre leggevo su Mag by Legalcommunity.it: “Rimbocchiamoci tutti le maniche e torniamo a immaginare, costruire visioni che da soli possiamo permetterci di inseguire. Forse tante azioni distinte confluiranno verso uno sviluppo collettivo del Paese”. Credo che quest'auspicio sia importante ora più che mai.

Aggiungerei qualcosa. Noi, come avvocati d'affari siamo un punto di riferimento importante per i nostri interlocutori nel mondo economico e finanziario e per tutti coloro con i quali collaboriamo quotidianamente in Italia e all'estero. Se ogni giorno dei prossimi cento, ognuno di noi riuscirà a trasmettere agli altri anche solo un po' di nuova fiducia, avremo fatto tanto. Lo possiamo fare perché crediamo in noi, nella nostra gente e nell'Italia o anche solo, un po' più prosaicamente, perché siamo tutti sullo stesso filo.

Grazie per l'ospitalità.

Enrico Castaldi

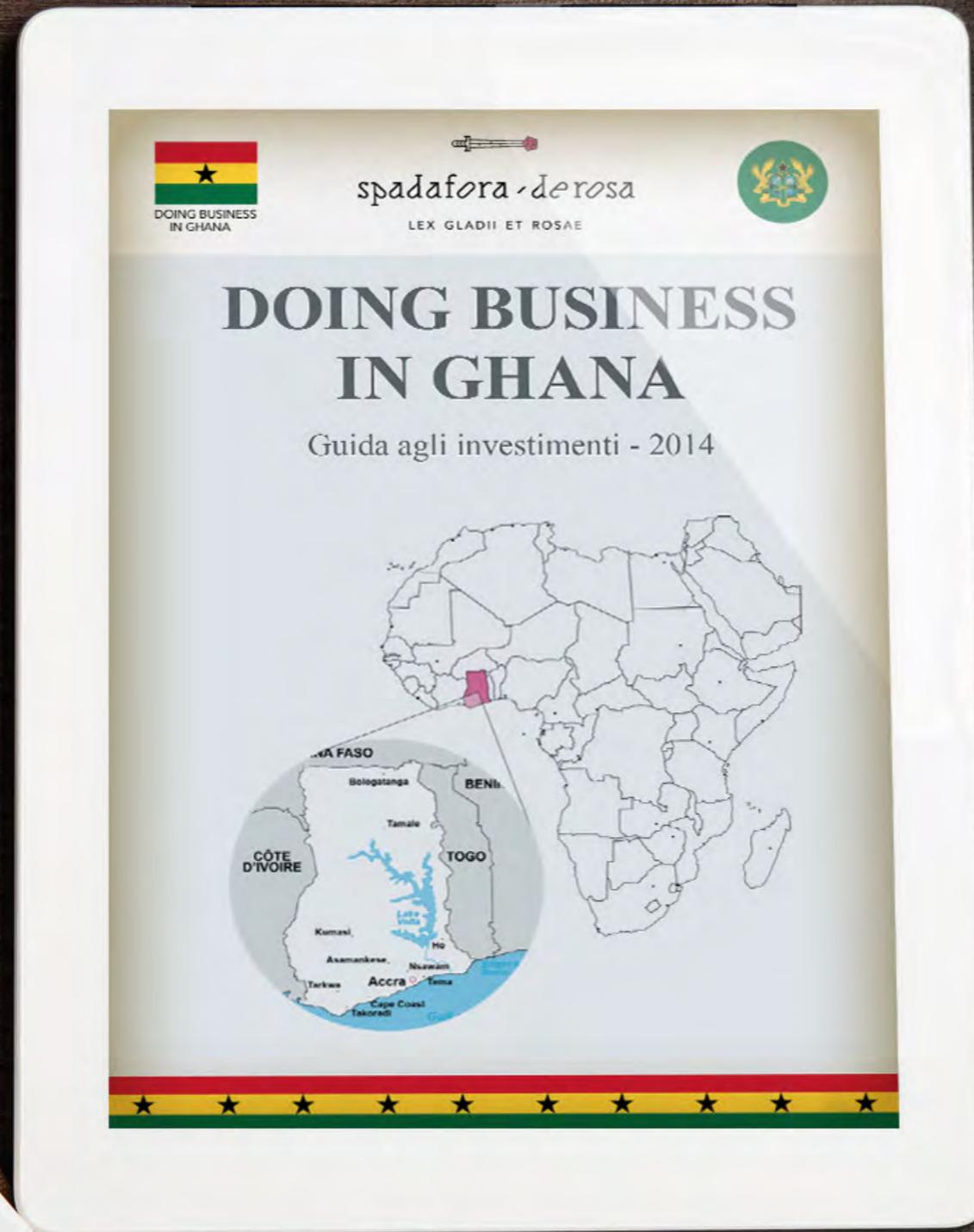
Avocat au Barreau de Paris - Avvocato

Lettere al Direttore

Per le vostre lettere, riflessioni, suggerimenti, critiche... scrivete a nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

Collana:
Country e-books by legalcommunity.it

SCARICALO
GRATUITAMENTE



La presente guida vuole rappresentare un utile strumento per coloro che intendono investire in Ghana, attesa la vasta gamma di settori di investimento ed il forte grado di apertura agli investimenti esteri. In tale prospettiva, attraverso la conoscenza dei principali settori di investimento, del contesto operativo e del quadro istituzionale, la guida intende offrire uno sguardo sintetico, ma, al contempo, chiaro in materia di incentivi agli investimenti con particolare attenzione al quadro normativo e agli aspetti relativi alla disciplina legale e fiscale etiope, al fine di fornire ai futuri investitori tutti gli strumenti utili alla scelta di sviluppare forme di business in Ghana...

di **Nicola Spadafora**

Spadafora – De Rosa Studio Legale e Tributario



Visita la nostra sezione [LC Library](http://www.legalcommunity.it/lc-library) e scarica gratuitamente i nostri e.book. www.legalcommunity.it/lc-library

LEGAL RECRUITMENT

by legalcommunity.it



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 9 posizioni aperte, segnalate dagli studi legali Nctm (nelle sedi di Milano e Roma), Russo de Rosa Associati e Santa Maria.

Le figure richieste corrispondono a 5 collaboratori, 2 neo-avvocato e 2 neo-laureati. Le aree di attività sono: Diritto tributario, giudiziale, societario M&A, lavoro e attività contabile.

Per future segnalazioni scrivere a: mag@legalcommunity.it

La pubblicazione degli annunci è GRATUITA. Basta solo segnalare le posizioni aperte alla mail indicata

NCTM

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Neo-avvocato.
con esperienza.

Area di attività. Lavoro.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Sede. Roma.

Posizione aperta 2. Neo-laureato.

Area di attività. Giudiziale.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Lo studio seleziona collaboratori con l'esperienza e le competenze nelle aree indicate. Requisiti necessari per tutti candidati sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team.

Riferimenti. I candidati potranno registrare il loro CV al seguente link: <http://www.nctm.it/recruiting/recruiting-cv.php>

RUSSO DE ROSA

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Avvocato/dottore commercialista specializzato in diritto tributario, anni di esperienza 2-5. Area di attività: consulenza continuativa, redazione di pareri e contenzioso tributario. Richiesta ottima capacità di scrittura e

conoscenza della lingua inglese parlata e scritta.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Collaboratore con 2-3 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Sede. Milano.

Posizione aperta 3. Collaboratore.

Area di attività. Societario, tributario, contabilità, M&A

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Collaboratore con 3-4 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale, societaria e contabile con riferimento a società di capitali.

Sede. Milano.

Posizione aperta 4. Collaboratore.

Area di attività. Diritto societario, M&A.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Praticante avvocato/giovane avvocato.

Richiesta ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta. La conoscenza di una ulteriore lingua straniera e l'attitudine allo studio finalizzata anche alla redazione di pubblicazioni giuridiche verranno valutate positivamente.

SANTA MARIA

Sede. Milano.

Posizione aperta. Neo-avvocato con 1-2 anni di esperienza.

Area di attività. Diritto societario, Corporate governance, fusioni e acquisizioni.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Ottima conoscenza della lingua inglese e

dell'inglese legale scritto e parlato. Voto di laurea superiore o uguale ai 108/110.

Riferimenti. Inviare curriculum vitae all'indirizzo santamaria@santalex.com, con oggetto: Candidatura *legalcommunity.it*



Finance & Tax ²⁰¹⁴ Awards



by **legalcommunity**.it

**16 aprile • ore 19.30 • Spazio Polene
Museo della Scienza e della Tecnologia • Milano**

in collaborazione con



LA NOSTRA GIURIA

CARLO ARTERIA

Membro del Team di Gestione, Consigliere con delega - Star Capital SGR

ALBERTO BAFFA

Investment Banking - Legal Industry Groups & M&A Corporate Finance, Banca IMI

MARCO BAGA

Responsabile Area Investment Banking, Banca Profilo

GIAN PAOLO BAZZANI

Managing Director, Saxo Bank Italia

LAURA BERETTA

Group Tax Director, Indesit Company

CLAUDIO BERRETTI

Direttore Generale, Tamburi Investment Partners

VALERIO CAPIZZI

Head of Corporate Coverage Italy, ING Bank

GIAMPAOLO COREA

Chief Operating Officer, Heta Asset Resolution (Italy)

EMANUELA CRIPPA

Head of Legal Capital Markets, Crédit Agricole – CIB Milan Branch

PAOLA DE MARTINI

Corporate Governance and Tax Director, Luxottica Group

LAURA DEL FAVERO

Head of Legal & Compliance, Nomura International plc - Italian Branch

GIULIO FARAONE

Tax Director, Davide Campari Milano

GAIA M. FRASCHETTI

Head of Europe Tax, Lego

GIANLUCA GRILLINI

Executive Director, UBS Italia

MASSIMO GUARNIERI

Group Tax Planner, GIVI Holding

FRANCESCO MASCIANDARO

Chief Financial Officer, Gruppo MutuiOnline

ANGELO MORETTI

Amministratore Unico, Servif RR Donnelley

STEFANO PIERINI

Responsabile Finanza, Ferrovie dello Stato Italiane

FABRIZIO VEDANA

Vice Direttore Generale, Unione Fiduciaria

SILVIA SARDI

Tax Director, Fiat Industrial

FRANCESCO VELLA

Legal Capital Markets, Mediobanca